Royaume du Maroc
Le Chef du Gouvernement
MINISTERE DE LA FONCTION PUBLIQUE
ET DE LA MODERNISATION
DE L'ADMINISTRATION



المملكة المغربية
رئيس الحكومة
وزارة الوظيفة العمومية
وتحديث الإدارة

الدليل المنهجي

في مجال إدماج المساواة بين النساء والرجال
في سيرورة الانتقاء والتوظيف والتعيين والحركية
والترقية وتقييم الأداء الوظيفي في الوظيفة العمومية





المعجم

مقتطفات من معجم النوع الاجتماعي:100 كلمة من أجل المساواة، الإتحاد الأوروبي.

تدبير إيجابي:

مجموعة الإجراءات والتدابير لفائدة مجموعة معينة تهدف إلى حذف أو الوقاية أو تقويم السلبيات المنبثقة عن المواقف والسلوكات والبنيات الموجودة (والمرادف لها هو عبارة "التمييز الإيجابي")

التحليل حسب مقاربة النوع الاجتماعي

تحليل لمختلف الاختلافات والحاجيات ونسبة المساهمات ، والولوج إلى الموارد ، وتدبير الرصيد ، وسلطة القرار واختلاف النظرة بين الرجل والمرأة بالمقارنة مع الدور المفترض لكل منهما حسب جنسه.

التدقيق حسب مقاربة النوع الاجتماعي

تحليل وتقييم السياسات والبرامج والمؤسسات بالمقارنة مع المعايير المطبقة المرتبطة بالجنس والنوع الاجتماعي.

الحواجز الخفية

موقف مبني على أحكام مسبقة وقواعد وقيم كلاسيكية يعرقل تحمل المسؤولية/المساهمة الكاملة للنساء داخل المجتمع.

التوفيق بين العمل والحياة الأسرية

اعتماد برامج تهم الأسرة والرخص العائلية والإجراءات التي تيسر ولوج الأطفال والأشخاص المسنين إلى العلاجات الطبية ، مع إحداث بنيات وهياكل وتنظيم محيط العمل بما يسمح من التوفيق بين المسؤوليات المهنية والأسرية بالنسبة لكل من النساء والرجال.

العقد الاجتماعي للنوع الاجتماعي

مجموعة من القواعد الضمنية والمعبر عنها والتي تنطبق على العلاقات بين الرجال والنساء والتي تسند إلى كل منهم أشغالا ومسؤوليات وواجبات مختلفة . و تنطبق هذه القواعد على ثلاثة مستويات:

الأساس الثقافي (القواعد وقيم المجتمع)، المسؤوليات (حماية الأسرة، والأنظمة التربوية والتوظيف) والتطورات المجتمعية (إضفاء الطابع الاجتماعي) بما فيها الأسرة

العجز الديمقراطي

نتيجة لغياب التوازن بين الرجال والنساء حول الشرعية الديمقراطية.

الديمقراطية المتساوية الأعضاء

يعني هذا المفهوم أن المجتمع مكون بالتساوي بين النساء والرجال وأن الاستفادة الكاملة والمتساوية من المواطنة رهينة بتمثل متساو في مسلسل اتخاذ القرار السياسي وأن المساهمة القريبة أو المتساوية للنساء والرجال في علاقة 60/40 في مجموع السيرورة الديمقراطية هي مبدأ ديمقراطي.

تفكك سوق العمل

يدل على السياسة التي تهدف إلى التقليص أو حذف التمييز المهني.

توجيهات بخصوص المعالجة على قدم المساواة

توجيهات تهدف إلى توسيع مبدأ المساواة بين الرجال والنساء والذي كان ينحصر في البداية، طبقا لمعاهدة روما على الأجر ليتسع المفهوم محتضنا دلالات أخرى كالحصول على وظيفة والتكوين والتكوين المستمر وظروف العمل والأنظمة المرتبطة بالضمان الاجتماعي والأشخاص الممارسين لأعمال حرة بما فيها النشاط الفلاحي والعاملات الحاملات أو المنجبات والأشخاص المستفيدين من الرخصة العائلية.

التفضيل (أو التمييز الإيجابي):

أنظر "تدبير إيجابي".

تمييز جنسي مباشر

يتعلق الأمر بالشخص الذي يتم التعامل معه بشكل سلبي بسبب انتمائه إلى جنس ما.

تمييز جنسي غير مباشر

يتعلق الأمر بتشريع أو تطبيق يبدو في ظاهره محايدا ولكنه يؤثر على نسبة مهمة لجنس ما على حساب الآخر في الحالة التي يكون فيها اختلاف المعالجة معللا وموضوعيا.

الاختلاف بين الأنواع

التباعد (أو الفارق) الموجود بين النساء والرجال في جميع المجالات من حيث مستوى المساهمة والولوج والحقوق والأجور .

اختلاف

اختلاف بين القيم والمواقف والمرجعيات الثقافية والمعتقدات والسياقات الأخلاقية والتوجهات الجنسية والكفاءات والمعارف والتجارب لكل فرد من المجموعة.

تقسيم العمل (حسب الجنس)

تقسيم العمل، مؤدى عنه أولا بين النساء والرجال في الحياة الخاصة والعامة.

معطيات مفصلة حسب الجنس

تجميع وتحليل مفصل للمعطيات والمعلومات الإحصائية حسب الجنس وذلك بهدف القيام بتحليل مقارن حسب الجنس.

الحقوق الفرعية

هي الحقوق المعترف بها لصالح الشخص في مجال الخدمات المتعلقة بالضمان الاجتماعي والسكن ولكنها ناتجة ومرتبطة بالعلاقة – التي غالبا ما تكون عموما متعلقة بالقرابة أو العلاقة الزوجية أو علاقة التعايش- التي تجمعه مع شخص آخر.

حقوق النساء المتضمنة لحقوق الإنسان

تعتبر حقوق النساء وحقوق الفتيات جزءا لا يتجزأ وكاملا وغير قابل للتصرف في منظومة حقوق الإنسان الكونية بما فيها الحقوق في مجال الإنجاب.

الحقوق في مجال الإنجاب

حق كل شخص أو زوج في تحديد بكل حرية ومسؤولية عدد الأولاد الذي يرغب في الحصول عليهم والمدة الفاصلة بالنسبة لإنجابهم وكذلك الحق في التوفر على المعلومات والوسائل الضرورية لبلوغ هذه الغاية بالإضافة إلى الحق في الوصول إلى أعلى درجة من حيث الصحة والجنس والإنجاب.

الحقوق الفردية/الخاصة

الحقوق التي يستحقها مباشرة شخص ما (بالتعارض مع الحقوق المتفرعة).

الفرق في الأجور بين الجنسين

الفرق في الأجور المتوسطة بين الرجال والنساء.

الاقتصاد غير المهيكل

أنشطة اقتصادية غير مؤدى عنها، يتم إنجازها لفائدة زوجين مباشرة أو أصدقاء على أساس متبادل بما فيها الأنشطة المتعلقة بالعمل المنزلي اليومي والنشاط المهني المنجز على هامش أو خارج الواجبات القانونية والنظامية والتعاقدية باستثناء الأنشطة المشبوه فيها والتي ترتبط بالاقتصاد الإجرامي.

المساواة في التعامل بين الرجال والنساء

السهر على تغييب التمييز المبني على الجنس بطريقة مباشرة أو غير مباشرة (انظر التمييز بسبب الجنس).

المساواة في الحظوظ بين الرجال والنساء

غياب العوائق في المساهمة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية بسبب الجنس.

المساواة بين الجنسين

مفهوم يدل على أن كل إنسان هو حر في تطوير مواقفه الذاتية واتخاذ قرارات في استقلال تام عن الضغوطات المفروضة عن طريق الأدوار الخاصة بالرجال والنساء من جهة ويدل من جهة أخرى على الاعتداد بمختلف سلوكات وطموحات وتطلعات للجنسين على قدم المساواة .

بحث حول استعمال الوقت

قياس الكيفية التي يستعمل فيها الأشخاص وقتهم اليومي وخاصة في العلاقة مع العمل المؤدى عنه أو الغير المؤدى عنه وأنشطة القطاع التجاري وكذا الأنشطة المتعلقة بالاستجمام.

التجارب المقارنة (البنشمركينك)

اعتماد معيار أو قاعدة أو اطار مرجعي يسمح بتحديد الأهداف وتقييم التطورات الحاصلة.

دراسات نسائية/دراسات النوع الاجتماعي

مقاربة جامعية تعتبر في العموم مقاربة متعددة التخصصات تهتم بوضعية المرأة وبتوزيع الأجور بين الرجال والنساء وكذلك بالبعد الرجل/المرأة في باقي التخصصات العلمية والمعرفية.

تقييم التأثير حسب مقاربة النوع

تقييم النتائج المعتمدة على التمييز الايجابي والناجمة عن مقترحات مخططات عمل وتعديلها للتأكد من أن الآثار المترقبة للتمييز بين الجنسين قد تمت إزالتها وأن مبدأ المساواة بين الجنسين قد تم أخذه بعين الاعتبار.

تأنيث الفقر

ارتفاع حالات هيمنة الفقر عند النساء أكثر منه عند الرجال.

النوع/الجنس (العلاقات الاجتماعية للجنس)

يحيل هذا المفهوم على الاختلافات الاجتماعية المكتسبة بين النساء والرجال والقابلة للتغيير مع مرور الزمن.

التحرش الجنسي

كل سلوك انفعالي ذا دلالة جنسية خفية أو أي سلوك آخر مبني على الجنس يمس عن قريب أو بعيد كرامة المرأة أو الرجل داخل العمل سواء تعلق الأمر بسلوك الرئيس على مستوى التسلسل الإداري أو من قبل زملاء العمل.

تناسي خصوصية النوع الاجتماعي

إدماج بعد النوع.

تفريد الحقوق

وضع أنظمة ضريبية خاصة بالضمان الاجتماعي تمنح حقوقا مباشرة للشخص.

إدماج بعد النوع الاجتماعي

إدراج الأولويات والحاجيات الخاصة بالرجال والنساء على حد سواء في السياسات التي تهدف إلى الرفع من الأنشطة المبنية على مبدأ المساواة بين النساء والرجال أو تلك التي تهدف إلى تسخير جميع السياسات والمعايير العامة بهدف تحقيق المساواة وأخذها بعين الاعتبار انطلاقا من مرحلة التخطيط والآثار المتوقعة على الوضعية الخاصة للنساء والرجال أثناء تنفيذها وتنزيلها على ارض الواقع وكذا أثناء تتبعها وتقييمها.(لجنة COM (96) نهاية 21.02.96).

غير تمييزي/غير جنسوي

خال من أي تأثير تمييزي، إيجابي أو سلبي بالنسبة لتوزيع الأدوار بين الرجال والنساء أو المساواة بين الجنسين.

مساهمة متوازنة للنساء والرجال

توزيع للمسؤوليات والاختصاصات بين الرجال والنساء في جميع الميادين وهو شرط أساسي للمساواة بين الرجال والنساء.

منظور النوع الاجتماعي

معالجة الاختلافات بين النساء والرجال وأخذها بعين الاعتبار في جميع مجالات العمل والأنشطة.

الملاءمة من وجهة نظر النوع الاجتماعي

معالجة والأخذ بعين الاعتبار الاختلافات بين النساء والرجال في جميع محالات العمل وجميع الأنشطة.

السقف الزجاجي

حاجز غير مرئي (خفي) لمجموعة معقدة من البنيات داخل التنظيمات المؤسساتية تتسم بالسيطرة الذكورية وتمنع النساء من ولوج المناصب العليا.

التخطيط المدمج لبعد النوع الاجتماعي

مقاربة للتخطيط تأخذ بعين الاعتبار بعد الرجال/ النساء كعامل أو معيار أساسي في إدماجه في السياسات ومختلف الأنشطة.

اليد العاملة النشيطة

كل شخص (ذكر كان أو أنثى) يزاول عملا منتجا للممتلكات أو الخدمات الاقتصادية داخل مدة معينة كما هو معرف بالنظام الوطني للمحاسبة للأمم المتحدة.

الحصيص أو الكوطا

تحديد نسبة أو عدد معين من المناصب أو المقاعد أو الموارد المخصصة لفائدة مجموعة معينة بالاعتماد عموما على بعض المعايير أو القواعد قصد تصحيح اختلال سابق في مجال اتخاذ القرارات أو الولوج إلى التكوين والتوظيف.

علاقات النوع الاجتماعي

علاقة توزيع غير متساوية للسلطة بين النساء والرجال والتي تطبع كل نظام جنسوي (أنظر نظام الرجال والنساء).

الاعتراف بالعمل الغير المؤدى عنه

القياس الكمي للعمل غير المؤدى عنه والغير المسترجع لدى الحسابات الوطنية (نظام الحسابات الوطنية لمنظمة الأمم المتحدة) كالعمل المنزلي والعناية بالأطفال والأشخاص الغير المستقلين وتهيئ الوجبات اليومية والأنشطة الجمعوية والمجانية.

أجر مساو لعمل ذي نفس القيمة

أجر مساو لعمل ذي نفس القيمة، بدون تمييز قائم على الجنس أو على الوضعية الأسرية في كل ما يتعلق بالأشكال المرتبطة بالأجر وبشروطه.

تقوية القدرات (الاعتماد على الذات، التفويض) التمكين

إنها العمليات التي تهدف إلى إعطاء وتطوير الإمكانيات الخاصة التي تمكن أي شخص من المساهمة النشيطة في تنظيم حياته وحياة المجموعة التي يعيش معها على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والسياسي.

توزيع العمل المؤدى عنه وغير المؤدى عنه بين النساء والرجال

(أنظر توزيع العمل بين النساء والرجال).

الدور حسب النوع الاجتماعي

مجموعة قواعد عمل وسلوكات مخصصة للنساء والرجال ومرسخة ومصونة (أنظر نظام الرجال والنساء).

الصحة الإنجابية

السلامة الصحية والذهنية والاجتماعية الكاملة والتي لا تقتصر على غياب مرض أو عجز في جميع الميادين التي لها علاقة مع الإنجاب ووظائفه وسيرورته.

التمييز في سوق العمل

(أنظر التمييز المهني).

التمييز الأفقي/ التمييز القطاعي

تركز النساء والرجال في مختلف القطاعات والمهن (أنظر التمييز المهني)

التمييز المهني/ التمييز في الوظائف

حصر النساء والرجال في أنواع ومستويات مختلفة من الأنشطة والوظائف حيث تنحصر النساء في سلسلة ضيقة من الانشغالات (تمييز أفقي) وفي مستويات متدنية من حيث المسؤولية (تمييز عمودي).

التمييز العمودي

تركز النساء والرجال في رتب ومستويات المسؤولية و وضعيات مختلفة.

منهجية ومقاربة تراعي بعد النوع الاجتماعي

يتعلق الأمر بإدماج بعد رجال-نساء.

الجنس

خصائص بيولوجية تميز النساء عن الرجال.

العلاجات للأشخاص الغير المستقلين

العلاج للأطفال والمرضى والأشخاص المسنين والمحتاجين والمرتبطين بالآخرين.

خصوصية النوع الاجتماعي

تهم جميع الأسئلة والمقاربات حسب الجنس/ والاختلافات بين النساء والرجال.

إحصائيات مفصلة حسب الجنس

جمع وتفصيل المعطيات والمعلومات الإحصائية حسب الجنس قصد القيام بتحليل مقارن.

النظام الاجتماعي للنوع الاجتماعي

نظام يضم بنيات اقتصادية واجتماعية وسياسية تساعد وتعيد إنتاج الأدوار والخصائص الذكورية والنسائية. (أنظر نظام الرجال والنساء).

معالجة متساوية بين الجنسين

عدالة في المعالجة تجاه الرجال والنساء والتي يمكن لها إن تترجم بالمساواة في المعالجة أو في معالجة مختلفة ولكنها تحترم مبدأ المساواة من حيث الحقوق والمزايا والواجبات والفرص.

معالجة تفضيلية او تمييزية

تعامل تفضيلي مع شخص أو مجموعة من الأشخاص قابل لأن يترجم إلى مزايا وولوج للوظائف وحقوق وفرص أو مراكز عليا بالمقارنة مع شخص أو مجموعة أخرى.

وتتسم هذه العملية التفضيلية او التمييزية بمعنى إيجابي عندما تشمل عملا إيجابيا يبطل تطبيقا تمييزيا سابقا، أو معنى سلبيا عندما تهدف على المحا فضة على الفوارق والمنافع لشخص أو مجموعة معينة على حساب شخص أو مجموعة أخرى.

مراقبة مدى الأخذ بعين الاعتبار مقاربة النوع الاجتماعي

مراقبة كل اقتراح عمل للتأكد بان جميع التأثيرات التمييزية المحتملة قد تم إبطالها وأن المساواة بين الجنسين معززة.

العنف المنزلي/داخل الأسرة

جميع أشكال العنف الجسدي والجنسي والنفسي الذي يهدد أمن وراحة أحد أفراد الأسرة و/أو الرجوع إلى القوة الجسدية والعاطفية أو التهديد باستعمال القوة الجسدية بما فيها العنف الجنسي داخل الأسرة أو بين الزوجين. يشمل هذا المفهوم سوء المعاملة مع الأطفال والعنف تجاه النساء والعنف الجنسي تجاه أي فرد من الأسرة.

العنف المرتبط بالنوع الاجتماعي

جميع أشكال العنف التي تستعمل أو تهدد باستعمال القوة الجسدية أو المعنوية بما فيها هتك العرض والعنف داخل أو خارج العلاقة الزوجية والتحرش الجنسي وارتكاب المحارم والانحراف الجنسي تجاه الأطفال.

الفهرست

I- لماذا دليل منهجي في مجال إدماج المساواة بين النساء والرجال في سيرورة (عمليات الانتقاء والتوظيف والتعيين والحركية والترقية وتقييم الأداء بالوظيفة العمومية؟ 12
II- العدالة والمساواة المهنية للنساء والرجال بإدماج مقاربة النوع...............................13
1- بعض تعريفات المفاهيم المرتبطة بالمساواة نساء/رجال...14
1.1. تمييز ضد النساء..14
1.2. "جنس"..15
1.3. "عدالة" 15
1.4. "مساواة" 15
1.5. "المساواة في الفرص"..15
1.6. "تكافؤ" 15
1.7. "السقف الزجاجي" 15
1.8. "الفاصل أو الحاجز الزجاجي" 16
1.9. صورة نمطية / حكم مسبق 16
1.10. "تحرش جنسي" 16
1.11. "النوع"..16
2- أهمية مقاربة النوع الاجتماعي في المجال المهني
18..
III-بعض العوائق التي تعاني منها النساء في سيرورة تدبير الموارد البشرية داخل الوظيفة العمومية...21
1. تأنيث المناصب والولوج للوظيف بالوظيفة العمومية 21
2. النساء ومواقع المسؤولية 21
3. مرجعيات الوظائف والكفاءات ....22.......
4. التوظيف والانتقاء 23
5. الترقية وعمليات أخرى تهم تدبير الموظفين 24
6. التكوين 24
7. الأجر والفوائد الاجتماعية 24
8. تقييم الأداء 26
9. التوفيق بين الحياة المهنية والحياة الشخصية 27
10. ملخص تركيبي لأهم الحواجز التي تعترض المساواة بين النساء والرجال داخل الوظيفة العمومية...28
IV- الدليل المنهجي 31
1. مقدمات لاستعمال هذا الدليل 31

2. كيف يمكن إدماج المساواة بين النساء والرجال في سيرورة الانتقاء/التوظيف؟ 33
2.1 حسب مختلف المسارات التوظيفية داخل الإدارة 33
2.2 من أجل الترشيحات لمناصب رؤساء المصالح ورؤساء الأقسام 35

3. كيف يمكن إدماج المساواة بين النساء والرجال في سيرورة التعيينات في المناصب العليا؟ .37

4. كيف يمكن إدماج المساواة بين النساء والرجال في مسار الترقية وتدبير وضعيات الموظفين؟
....39

5. كيف يمكن إدماج المساواة بين النساء والرجال في حركية الموظفين؟ 42

6. كيف يمكن إدماج المساواة بين النساء والرجال في مجال التكوين؟.......................44

7. كيف يمكن إدماج المساواة بين النساء والرجال في عملية تقييم الأداء الوظيفي؟...........45

لائحة الملحقات المتعلقة بالتطبيق والتتبع

الملحق 1 : رسم بياني لمقابلة الانتقاء والتوظيف 49

الملحق 2 : تقرير لجنة الانتقاء بعد المقابلة 50

الملحق 3 : لوحة القيادة الدورية للتوظيف 51

الملحق 4 : لوحة القيادة للتعيينات في المناصب العليا 51

الملحق 5 : بطاقة الأهداف السنوية 52

الملحق 6 : الهدف SMART 53

الملحق 7 : تقرير القدرة المهنية 53

الملحق 8 : لوحة القيادة للترقيات داخل الوزارات 54

الملحق 9 : مشروع ميثاق الالتزام بالمساواة 55

الملحق 10 : مثال للوحة قيادة تراعي النوع الاجتماعي..56

الملحق 11 : مثال للوحة القيادة الخاصة بالانتقاء/ التوظيف حسب النوع..........................58

الملحق 12 : مثال لوحة القيادة الخاص بالتعيينات حسب النوع
الاجتماعيالاجتماعي..60

الملحق 13 : مثال للوحة القيادة الخاصة بالترقية حسب النوع
الاجتماعيالاجتماعي..61

الملحق 14 : مثال للوحة القيادة الخاصة بالحركية حسب النوع الاجتماعيالاجتماعي.................................63

الملحق 15 : مثال للوحة القيادة الخاصة بتقييم الأداء الوظيفي حسب النوع........................65

I- لماذا دليل منهجي في مجال إدماج المساواة بين النساء والرجال في سيرورة الانتقاء والتوظيف والتعيين والحركية والترقية وتقييم الأداء في الوظيفة العمومية.

قام المغرب خلال العشر سنوات الأخيرة، بإصلاحات كبرى من أجل النهوض بالمساواة بين الجنسين : يتضح ذلك من خلال الدستور الجديد ورفع التحفظات عن اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة (CEDAW) والدراسات المتعلقة بالتفكير في إنشاء هيئة المناصفة ومحاربة التمييز ضد النساء والمدونة الجديدة للأسرة ومدونة الشغل واعتماد إستراتيجية وطنية وخطة عمل من أجل المساواة بين الجنسين وإدماج مقاربة النوع الاجتماعي في السياسات وبرامج التنمية وأوراش تحديث الإدارة العمومية.

إن هذا المسار مدعو لمواصلة هذه الوتيرة نظرا للمصادقة على الدستور الجديد الذي ضمن المساواة بين الجنسيين والذي مأسس الميكانيزمات من أجل تفعيل الإجراءات الجديدة المتعلقة بالمساواة بين الرجال والنساء

لقد أعدت وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة سنة 2006 البرنامج الإستراتيجي على المدى المتوسط « لمأسسة المساواة بين الجنسين والذي يهدف إلى المساهمة في الإدماج المؤسساتي للمساواة بين الجنسين في السياسات » والبرامج والممارسات في مجال تدبير الموارد البشرية بالوظيفة العمومية، وقد واصلت وزارات أخرى نفس النهج كوزارة الاتصال ووزارة الشغل ووزارة التربية الوطنية.

تهدف مأسسة المساواة بين الجنسين داخل الإدارة العمومية المغربية إلى الرفع من تمثيلية النساء وتصحيح الممارسات التمييزية في نظام تدبير الموارد البشرية. إنها مقاربة شمولية تهم :

- **تحليل أعداد الموظفين؛**
- **ولوج النساء لمراكز القرار ولمجموع الوظائف بالوظيفة العمومية؛**
- **نظام ترتيب الوظائف؛**
  - **التوظيف والانتقاء والتعيين؛**
  - **الترقية و مختلف الإجراءات المتعلقة بتدبير الموظفين؛**
  - **التكوين؛**
  - **تقييم الأداء الوظيفي والمردودية ؛**
  - **التعويضات والامتيازات الاجتماعية؛**

•التوفيق بين الحياة المهنية والحياة العائلية.

- في إطار PSMT تكونت شبكة التشاور المشتركة بين الوزارات (ش.ت.و) سنة 2010 بمبادرة من وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة من أجل تعزيز المكتسبات في مجال المساواة بين النساء والرجال (م.ن.ر) في إصلاح تدبير الموارد البشرية لأجل الدفع بالقطاعات الوزارية إلى وضع إستراتيجية مشتركة لإدماج المساواة بين الجنسين في أنظمة تدبير الموارد البشرية التابعة لها.

وفي إطار هذا المد التحديثي، أطلقت شبكة التشاور المشتركة بين الوزارات مشروع إعداد دليل منهجي في مجال إدماج المساواة بين الرجال والنساء في منظومة الانتقاء والتوظيف والتعيين والحركية وتقييم الأداء الوظيفي في الوظيفة العمومية.

يعتمد هذا المشروع على تحليل السياسات وأساليب الانتقاء التوظيف والتعيين إلخ، وتحديد العناصر الكفيلة بالمساهمة في إقصاء الترشيحات النسائية بالنسبة لولوج للوظيفة العمومية وكذا بالنسبة للتعيين في المناصب العليا.

كما يهدف إلى تقوية قدرات مختلف المتدخلين في مسلسل تدبير الرأسمال البشري في الإدارة العمومية فيما يتعلق بالمعارف والوسائل والتقنيات من أجل إدماج المساواة بين الرجال والنساء داخل هذه المنظومة.

إن مأسسة المساواة بين الجنسين في سيرورة الانتقاء والتوظيف والتعيين، ستمكن من الحصول على نفس الحظوظ لولوج الوظيفة العمومية ومناصب المسؤولية العليا ، بالنسبة للرجال والنساء ، على حد سواء ، مما سيضمن شفافية أكثر ،وعدالة أكثر وتجرد وموضوعية أكثر ، وهي عوامل رئيسية لتحديث الإدارة العمومية.

يستجيب هذا الدليل للهدف العام الذي يرمي إلى تطوير قدرات مدبري الموارد البشرية بالإدارة العمومية لإدماج المساواة بين الرجال والنساء في مسلسل تدبير الموارد البشرية من أجل تشجيع الممارسات الجيدة في مجال ولوج للعمل وتأنيث بعض المهن والمناصب ، والمساواة في الأجور وترقية النساء لمناصب التأطير والمسؤولية إضافة إلى التوفيق بين الحياة المهنية والخاصة.

الهدف من هذا الدليل، الذي تنشره وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة بالتنسيق مع هيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين النساء (ONU Femmes) من أجل النهوض بالمساواة بين الرجال والنساء، وإطلاع المسؤولين عن تدبير الموارد البشرية بالوظيفة العمومية على مجموعة من الآليات الموضوعة رهن إشارتهم ليتمكنوا من المساهمة الفعالة في الوصول للمساواة بين الرجل والمرأة ، في التشريعات و الحياة اليومية على حد سواء .

II- العدالة والمساواة المهنية بين النساء والرجال عبر إدماج مقاربة النوع الاجتماعي :

إن المساواة المهنية بين النساء والرجال مبدأ معلن عنه في دستور سنة 2011 وفي مدونة الشغل ومدونة الأسرة، والدولة المغربية مطالبة بخلق الانسجام في مختلف تشريعاتها من أجل إقرار مبدأ المساواة وتفعيله تجاوبا مع المصادقة على الاتفاقيات الدولية في مجال المساواة وبالضبط اتفاقية "القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة" "سيداو" الموقعة من طرف المغرب والتي تم رفع التحفظات عنها في 10 دجنبر 2008 برسالة ملكية سامية موجهة إلى المجلس الاستشاري لحقوق الإنسان.

وعلى الرغم من كل هذا، فإنه لا يتم الإعلان عن هذه المساواة بمجرد مادة من نص قانوني، لكنها تنشأ كل يوم في النسيج الاقتصادي والسياسي والاقتصادي والاجتماعي. وما زالت اللامساواة بين الرجال والنساء متواصلة سواء في الحياة المهنية والأسرية أو اللامساواة في الأجور أو ضعف التمثيلية النسائية في مناصب المسؤولية، في القطاع العام والخاص وإجمالا في العالم السياسي والاقتصادي. وبالخصوص هناك إقصاء للولوج للوظيف وكذلك في أماكن العمل، يرجع أساسا لاستمرار النماذج النمطية والإدراك الجنسي لأدوار كل من النساء والرجال في المجتمع.

إن المقاربة المندمجة للمساواة على مستوى الوظيفة العمومية عبارة عن إستراتيجية للتطرق لأسئلة متعلقة بعدم التكافؤ بين الجنسين على المستوى البنيوي وإحداث تحول أساسي لإزالة الأحكام المسبقة المتعلقة بخصوصية الجنس (sexospécifiques) والاختلالات بين الرجال والنساء. لهذا فإن الإدارة العمومية ممثلة بوزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة مطالبة تكون النموذج والمثال لمجموع الوزارات والإدارات العمومية وكذا القطاع الخاص.

1- بعض التعريفات للمفاهيم المرتبطة بالمساواة نساء/ ورجال

1.1"التمييز ضد النساء"

المقصود بالتمييز: "كل تفرقة أو استبعاد أو تقييد يتم على أساس الجنس ويكون من آثاره أو أغراضه، توهين أو إحباط الاعتراف للمرأة بحقوق الإنسان والحريات الأساسية في الميادين السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والمدنية أو في أي ميدان آخر، أو توهين أو إحباط تمتعها بهذه الحقوق أو ممارستها لها، بصرف النظر عن حالتها الزوجية وعلى أساس المساواة بينها وبين الرجل. " المادة الأولى من اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد النساء(سيداو).

يستعمل مصطلح التمييز في القانون الدولي الإنساني للدلالة على التعامل الغير المتكافئ والغير اللائق المطبق على بعض الأشخاص بسبب أصولهم وأسمائهم وجنسهم أو مظهرهم الفيزيائي أو انتمائهم لاتجاه فلسفي أو نقابي أو سياسي معين.

بالمفهوم العام تعني كلمة التمييز إجراء اختيار أو انتقاء.

-التمييز المباشر: عندما يتم التعامل مع شخص ما معاملة أقل تقدير بالمقارنة مع شخص آخر ذو كفاءة مماثلة، على أساس معايير إقصائية (كالجنس ولون البشرة والدين ،الخ.).

- التمييز غير المباشر: يحدث التمييز غير المباشر عندما يكون هناك معيار أو ممارسة تبدو محايدة في حين أنها قابلة لأن تحدث تمييزا سلبيا لفئة من الأشخاص مقارنة بأشخاص آخرين.

- التمييز الإيجابي فعل يهدف إلى إزالة التمييز الذي حدث بالماضي أو الحالي والذي تتعرض له مجموعة أشخاص وذلك بإعطائهم مؤقتا امتيازات تفضيلية، بما في ذلك مجال التوظيف.

- التمييز المؤسساتي : يقصد بهذا المفهوم أن التمييز مدمج بالمنظومة التي يشكلها المجتمع وأنه يمارس بشكل كبير. تساهم التمثلات الأكثر شيوعا بالمجتمع بشكل أقل أو أكثر قوة في إقصاء أي شخص لا يستجيب لبعض المعايير (على سبيل المثال الرجل ، شاب ، يبلغ ما بين 25 و30 سنة)
- التمييز المزدوج : نتحدث عن التمييز المزدوج (أو التمييز المتعدد) عندما يكون شخص ما ضحية لاختلاف في التعامل معه على أساس معيارين أو عدة معايير متراكمة ومختلفة، كعلى سبيل المثال، شخص من جنس أنثوي وفي حالة إعاقة.

1-2 "الجنس" :

يقصد بالجنس الاختلافات البيولوجية بين النساء والرجال، تحمل في الغالب طابع الديمومة والكونية وتكون محددة منذ الولادة.

3-1 "العدالة" :

هي عملية تعتمد بالأساس على التعامل بشكل عادل تجاه الرجال والنساء. ولتحقيق هذه النزاهة لا بد من وضع مجموعة من المقاييس تمكن من تقويم الاختلالات ذات الأصل التاريخي والثقافي والتي تمنع الرجال و النساء من المساهمة بشكل متكافئ في تطوير مجتمعهم.

الحصيص :

باعتباره إجراء عادلا هو تحديد نسبة أو عدد محدد من المناصب والمقاعد أو الموارد المخصصة لمجموعة معينة، غالبا ما تكون حسب معايير أو قواعد ، قصد تصحيح خلل سابق ويتعلق الأمر عموما باتخاذ القرار أو الاستفادة من التكوين أو الشغل أو ولوج مناصب المسؤولية.

4-1 "المساواة":

تعني المساواة أن النساء والرجال يستفيدون من نفس الظروف التي تمكنهم من التمتع بكل حقوقهم ، حيث يستطيع الرجال والنساء المساهمة في التطور الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والسياسي والانتفاع منه. فالمساواة تعني التثمين المتساوي لجوانب التشابه والاختلاف بين الرجال والنساء وللدور الذي يلعبه كل منهما، وهي قائمة على أساس فكرة أن النساء والرجال شركاء، بشكل متساو، في البيوت وداخل المجتمع.

1-5 " تكافؤ الفرص ":

يعني غياب العراقيل في المساهمة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية على أساس الجنس.

1-6 " المناصفة ":

يهدف البحث عن المناصفة بين الرجال والنساء إلى مناهضة اللامساواة الناجمة عن الاختلالات الملاحظة بين النساء والرجال والتي ما تكون في الغالب لصالح الرجال. يمكن تفعيل مبدأ المناصفة بواسطة قوانين تهدف لمعالجة التفاوتات المرئية باعتبارها تفاوتات غير عادلة والتي تنبني أساسا على إحصائيات كمية (الأجور والتمثيل السياسي والولوج لمناصب المسؤولية والحكامة والوظائف والتربية ،الخ.).

1-7 "السقف الزجاجي":

يعرف السقف الزجاجي بالعائق الغير مرئي، الناتج عن مجموعة معقدة من الهياكل داخل مؤسسات ذات أغلبية رجالية تمنع النساء من الولوج للوظائف العليا.

1-8"الحاجز الزجاجي" :

يعرف الحاجز أو الغطاء الزجاجي أنه الظاهرة التي من خلالها لا يسمح للنساء بحق الولوج لبعض الفئات المهنية التي غالبا ما تكون ذات طابع إستراتيجي لأنها تقود إلى مناصب المسؤولية (المالية، التدبير التطبيقي ، الصناعة، الهندسة،...).

1-9 "النماذج المنمطة/الحكم المسبق" :

يمكن تعريف الحكم المسبق بأنه "موقف الفرد الذي يتضمن بعدا تقييميا غالبا ما يكون سلبيا تجاه نوع من الأشخاص، أو مجموعة بسبب انتمائها الاجتماعي وهو بالتالي قابلية مكتسبة : الهدف منها إحداث مفاضلة اجتماعية.

يتوفر الحكم المسبق على بعدين رئيسيين: الأول إدراكي والآخر سلوكي، وعموما فإن الحكم المسبق يكون سلبيا وينتج عنه تمييز. أما النموذج النمطي فهو يشير إلى «فئات وصفية مبسطة نبحث بواسطتها على تحديد الجنس الآخر».

تتطابق النماذج النمطية إذن مع خصائص شخصية وسلوكات نظفيها على الآخر بطريقة اعتباطية، وبالتالي يمكن اعتبارها مظهرا للأحكام المسبقة.

بعض الأمثلة عن النماذج النمطية : تقوم النساء بمهام السكرتارية، النساء ضعيفات، الرجال مسؤولون، الرجال أقوياء ....

بعض الأمثلة عن الأحكام المسبقة : لا يمكن للنساء الحصول على مناصب المسؤولية لأنهن لا يتوفرن على الكفاءة ولأنهن غير جاهزات ...

10.1 التحرش الجنسي

كل سلوك انفعالي ذو دلالة جنسية خفية أو أي سلوك مبني على الجنس يمس كرامة المرأة والرجل داخل العمل سواء تعلق الأمر بسلوك نابع عن الرؤساء الإداريين أو الزملاء.

11.1 "النوع" الاجتماعي

أصل الكلمة الفرنسية " genre" مصدره كلمة "Gender" الانجليزية، تحيل الكلمة إلى الأدوار والمسؤوليات التي يحددها مجتمع ما في ثقافته وفي فضاء معين وفترة تاريخية معينة، تتأثر هذه الأدوار بالإدراك والإنتظارات الناجمة عن عوامل ثقافية وسياسية وبيئية واقتصادية واجتماعية ودينية بالإضافة إلى الأعراف والقوانين والانتماءات الطبقية والقبلية والأحكام المسبقة الفردية والمؤسساتية. فالمواقف والسلوكات المتعلقة بالنوع الاجتماعي تم تلقينها بشكل من الأشكال ويمكن لها إذن أن تتغير.

يحتوي تعريف النوع الاجتماعي على ثلاثة أبعاد أساسية:

- **النوع الاجتماعي كمفهوم سوسيولوجي؛**
- **النوع الاجتماعي كمنهجية وتحليل؛**
- **النوع الاجتماعي كمقاربة للتنمية وكأداة للتغيير**

النوع: **مفهوم سوسيولوجي:**

النوع الاجتماعي هو ما يميز الرجال والنساء في علاقاتهم الاجتماعية. يعبر عن العلاقات الاجتماعية الجنسية والبناء الاجتماعي للخصائص والقيم والمعايير المرتبطة بالأنثوية أو الذكورية عبر الثقافة والتربية والمؤسسات ...

ولا يمكن استيعاب النوع الاجتماعي خارج تقوية وسائل العمل واستقلال النساء في الحصول على الموارد ومراقبتها والمسؤولية واتخاذ القرار وتقوية قدراتهن وتحسين ظروفهن على جميع المستويات.

المساواة في النوع الاجتماعي لا تعني إطلاقا أن هناك تشابها مطلقا بين الرجال والنساء.

النوع: منهجية للتحليل:

يهم التحليل حسب النوع الاجتماعي دراسة كل اختلاف للظروف والحاجة والمساهمة والحصول على الموارد والتطوير وتدبير الممتلكات وسلطة القرار والتصور لأدوار النساء والرجال بالنظر إلى الأدوار التي تناط بهم على أساس الجنس الذي ينتمون له.

تمكن هذه المنهجية من:

- **التعرف على الاختلافات بين النساء والرجال بحيث تقوم بدراسة أنشطتهم وظروفهم واحتياجاتهم الخاصة والحصول على الموارد والاستفادة من فوائد التنمية والمشاركة في اتخاذ القرار؛**
- **تحليل عدم المساواة بين النساء والرجال يدفع بنا إلى التساؤل حول علة وجودها واقتراح الوسائل لتقليص الفارق؛**
- **إيجاد الوسائل الكفيلة بإزالة الصعوبات (نقط الضعف) واستثمار الفوائد (نقط القوة؛)**
- **كما أنها تفرض قبل كل شيء جمع معطيات محللة على أساس الجنس ومعلومات موجهة نحو أسئلة النوع.**
- **وتقدر أساسا سياسة العلاقات والتحولات اللازمة على مستوى المؤسسات لأجل النهوض بالمساواة بين الرجال والنساء.**
- **هذه هي المرحلة الأولى من أجل إعداد سياسة أو تصور أي برنامج لأنها تمكن من التخطيط حسب النوع.**
- **هناك ثلاثة أدوات تقليدية للتحليل بالنوع الاجتماعي.**
- **تقسيم العمل اعتمادا على نظرية الأدوار الثلاثة: الأدوار المنتجة والأدوار المعيدة للإنتاج والأدوار الجماعية.**
- **الولوج لمراقبة الموارد والفوائد : يهم التحليل الموارد والاحتياجات (الممارسات والمصالح الإستراتيجية)، الإكراهات والفرص.**
- **ميزانية الوقت.**

كما يهم التحليل ثلاثة مستويات للتنظيم الاجتماعي:

- **ماكرو أو سياسي؛**
- **ميزو أو الوسط؛**
- **ميكرو أو الميدان.**

يأخذ التحليل حسب النوع الاجتماعي بعين الاعتبار سياق التطور مع تحليل عوامل التأثير (السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية...)، والشركاء والاحتياجات والموارد والإكراهات.

النوع الاجتماعي : مقاربة للتنمية وأداة للتغيير

« يعتمد إدماج أسئلة النوع الاجتماعي أو النماذج المنمطة للنوع على تقييم التزامات النساء والرجال في كل عمل مخطط يشمل التشريع والمساطر أو البرامج في كل المجالات وعلى جميع المستويات. هذه الإستراتيجية تمكن من إدماج انشغالات وتجارب النساء والرجال في وضع التصورات وفي مراقبة وتقييم المساطر والبرامج في كل الدوائر السياسية والاقتصادية والاجتماعية للاستفادة بطريقة متساوية ولكي لا تتكرر اللامساواة الحالية.» تعريف المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة ECOSOC 1997.

2- أهمية مقاربة النوع الاجتماعي في الميدان العملي:

اعتمد المغرب سنة 2006 إستراتيجية وطنية من أجل الإنصاف والمساواة بين الجنسين بإدماج مقاربة النوع الاجتماعي في السياسات وبرامج التنمية.

تتمحور هذه الإستراتيجية حول خمسة مستويات تتفرع عنها مجالات التدخل التالية:

- **الحقوق المدنية (الإصلاحات وتطبيق مدونة الأسرة ومحاربة العنف وقانون الجنسية...).**
- **التمثيلية والمساهمة في اتخاذ القرار على المستوى السياسي والاقتصادي (اللوائح الوطنية واللجان المتساوية الأعضاء...)**
- **الحقوق الاجتماعية والاقتصادية (الاستثمار وحقوق النساء السلاليات في الأرض ومدونة الشغل...).**
- **السلوكات الاجتماعية والفردية من خلال العمل على تغيير النماذج النمطية و النهوض بقيم المساواة (صورة النساء في الإعلام، نوادي حقوق الإنسان في المؤسسات التعليمية، مراجعة المناهج التعليمية...).**
- **إرساء الميزانيات التي تراعي النوع الاجتماعي في المؤسسات والسياسات (الافتحاصات التنظيمية والاجتماعية حسب النوع الاجتماعي والتجارب الرائدة، « الميثاق الإنصاف والمساواة» PSMT في بعض الوزارات من أجل المساواة وعلامة المسؤولية الاجتماعية للمقاولة ل**CGEM...) .

يندرج هذا الدليل قي المحور الأخير من الإستراتيجية الوطنية ويهدف إلى الحد من التمييزات والنهوض بالمساواة المهنية كمبدأ مؤسس لحقوق الإنسان كما يعتبر التمييز من وجهة نظر اقتصادية صرفة عائقا أمام استمرارية إنتاج القيمة.

فحسب الدستور الجديد للمملكة ومعايير الأمم المتحدة ومنظمة العمل الدولية يعتبر التمييز خرقا للحقوق الأساسية لكل إنسان في حقه في تكافؤ الفرص والمعاملات.

ديباجة

إن المملكة المغربية وفاء لاختيارها الذي لا رجعة فيه ، في بناء دولة ديمقراطية يسودها الحق والقانون ،تواصل بعزم مسيرة توطيد وتقوية مؤسسات دولة حديثة ، مرتكزاتها المشاركة والتعددية والحكامة الجيدة ، وإرساء دعائم مجتمع متضامن ، يتمتع فيه الجميع بالأمن والحرية والكرامة والمساواة ، وتكافؤ الفرص ، والعدالة الاجتماعية ، ومقومات العيش الكريم في نطاق تلازم بين حقوق وواجبات المواطنة .

وإدراكا منها لضرورة تقوية الدور الذي تضطلع به على الصعيد الدولي، فان المملكة المغربية ، العضو العامل النشيط في المنظمات الدولية، تتعهد بالتزام ما تقتضيه مواثيقها من مبادئ وحقوق وواجبات ، وتؤكد تشبثها بحقوق الإنسان كما هي متعارف عليها عالميا. كما تؤكد عزمها على مواصلة العمل للمحافظة على السلام والأمن في العالم.

المادة 19

يتمتع الرجل والمرأة،على قدم المساواة، بالحقوق والحريات المدنية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية الواردة في هذا الباب من الدستور وفي مقتضياته الأخرى،وكذا في الاتفاقيات والمواثيق الدولية،كما صادق عليها المغرب وكل ذلك في نطاق أحكام الدستور وثوابت المملكة وقوانينها.

تسعى الدولة على تحقيق مبدأ المناصفة بين الرجال والنساء.

وتحدث لهذه الغاية، هيئة للمناصفة ومكافحة كل أشكال التمييز.

.

بالنسبة للممارسات التدبيرية في القطاع العام كما في القطاع الخاص فإن ضحايا التمييز يشعرون بألم شديد في حين أن مقترفي التمييز، بحكم موقعهم في الهرم الإداري غير واعين بالضرر الذي يلحقون به ليس الأشخاص فقط بل كذلك بالنسبة لمجموعة العمل بالمؤسسة .

ولتأمين أفضل مناخ عمل ممكن ولحماية الإدارة العمومية من الأخطار القانونية وكذا الآثار السلبية المتعلقة بالسمعة وبالفعالية وبالتماسك والناتجة عن التمييز، فلا بد من البحث بجدية عن النهوض بالمساواة المهنية.

لتحقيق ذلك، لابد من تحديد الظروف والدوافع التي يمكن أن تولد مخاطر التمييز ووضع تتبع دوري لظروف العمل لمختلف الأشخاص العاملين بالوظيفة العمومية.

وبالفعل، فإن التمييز يعيق التطور لأنه يهد الطاقات الأساسية اللازمة للتطور الاقتصادي، ويصعد التوترات واللامساواة.

يلعب المشغل، الذي يعتبر في هذه الحالة الإدارة العمومية، دورا رئيسيا في مناهضة التمييز، ذلك أنه حسب تقرير BIT « المساواة في العمل: مواجهة التحديات»(2007)، بإمكان المشغلين جعل المؤسسة مكان عمل بدون تمييز، بإدماج ممارسات المساواة والعدالة كإجراءات إيجابية في السياسات المتعلقة بالموارد البشرية.

وبالفعل، فإن نتائج برامج مناهضة التمييز لمختلف الدول تبين أنه عندما يلتزم المشغلون ويطبقون القانون بشكل جيد، فإن الإجراءات الإيجابية تمكن من تحسين تمثيلية المجموعات/ الفئات ضحايا الميز. هذا النوع الاجتماعي من البرامج أساسي لمحاربة الفقر والتطور الاقتصادي والاجتماعي.

يهدف تطبيق مبدأ المساواة المهنية إلى إعادة التوازنات لمساهمة كل من النساء والرجال في الوظيفة العمومية ولإزاحة عدم المساواة والتمييزات الموجودة.

ينطبق وجوب احترام مبدأ المساواة بين النساء والرجال على مجموع العلاقة المهنية ابتداء من عملية التوظيف وانتهاء بإنهاء عقد العمل. يهدف الإطار الدستوري والقانوني إلى منع التمييز بسبب الجنس. كما أن دراسة وضعية المساواة بين الرجال والنساء" بالوظيفة العمومية، حسب مقاربة النوع، تستدعي الاهتمام بوضعية النساء والرجال تباعا في عملية تدبير الموارد البشرية، من حيث:

- الانتقاء،
- التوظيف،
- التعيين،
- الحركية،
- الترقية،
- تقييم المردودية .

«لجميع البشر أيا كان أصلهم ومعتقدهم أو جنسهم، الحق في العمل بحرية وكرامة، وفي ظل أمن اقتصادي وبحظوظ متكافئة»

الاتفاقية رقم 111، المنظمة العالمية للشغل

III- بعض العراقيل التي تعترض النساء في عملية تدبير الموارد البشرية داخل الوظيفة العمومية:

1- تأنيث المناصب والولوج إلى العمل بالوظيفة العمومية:

انتقلت نسبة تأنيث المناصب بمختلف الوزارات من 34% إلى 37% بين 2002 و2009 وظل ثابتا بنفس النسبة سنة 2010.

يبقى هذا التطور ضعيفا باعتبار أنه خلال ثمان سنوات (بين 2002 و 2010) ورغم كل الجهود المبذولة لتطبيق مقاربة النوع الاجتماعي داخل الإدارة، لم تتطور نسبة التأنيث إلا ب3%.

تثبت الإحصائيات ضعف تأنيث الوظائف بالإدارة العمومية وصعوبة ولوج النساء للوظيفة العمومية.

2- النساء ومناصب المسؤولية

عرف منصب رئيس مصلحة تطورا ضعيفا بالمرور من 13%سنة 2001 إلى 18%سنة 2010، ونفس الأمر بالنسبة لرئيس قسم الذي مر من 6, 6% سنة 2001 إلى 11% سنة 2010.

النساء الموظفات بمناصب المسؤولية.

منصب رئيس مصلحة

2001	2006	2009	2010
13%	16%	17 ,8%	18%

منصب رئيس قسم

2001	2006	2009	2010
6,6%	10%	10 ,6%	11%

رغم تطور نسبة النساء بمناصب المسؤولية من 10%في 2001 إلى15%في 2010، تبقى هذه النسبة جد ضعيفة وبعيدة عن المناصفة التي تمت المأسسة لها في الدستور و في مجموع الإستراتيجيات الوطنية.

إن النساء شبه غائبات في بعض المناصب كالقنصل العام (امرأة واحدة من بين 32 رجل) مما يشكل نسبة 3,03%، 6 سفيرات مقابل 114 سفير بما يشكل نسبة 4 ,08% دون تجاوز سقف 928 امرأة رئيسة مصلحة مقابل 4146 رجل منصب رئيس مصلحة، مما يعتبر نسبة عالية 18 ,29%.

مناصب المسؤولية وما يقابلها				
مناصب المسؤولية	نساء	رجال	المجموع	نسبة التأنيث
كاتب عام	2	27	29	6 ,90%
مفتش عام	2	21	23	8 ,70%
مدير	33	301	334	9,88%
رئيس قسم	223	11770	1993	11,19%
رئيس مصلحة	928	4146	5074	18,29
رئيس قسم مدير فرعي	8	114	122	6 ,56%
مندوب	8	122	130	6,15%
سفير	10	58	68	14 ,71%
نائب سفير	6	141	147	4,08%
قنصل عام	1	32	33	3,03%
قنصل	3	50	53	5,66%
المجموع	1224	6782	8006	15,29%

ويبقى ولوج النساء للوظيفة العمومية ومناصب القرار جد ضعيف مع غياب سياسات عمومية لدعم وتشجيع النساء.

لابد من الإشارة هنا إلى أن الإجراءات المؤسساتية لتطوير الإدارة والمتعلقة بالإعلان عن الترشح لمناصب المسؤولية، يشكل فرصة جيدة للنساء، لكنها غير مرفوقة بإجراءات تشجيعية وببرامج تحسيسية لمدبري الموارد البشرية والمسؤولين المقررين بلجان الانتقاء.

3- الدلائل المرجعية للوظائف والكفاءات:

أعدت كل القطاعات الوزارية دلائلها المرجعية للوظائف والكفاءات الخاصة بها. وتهدف هذه الدلائل إلى:

- تطوير المهنية من أجل تحقيق الدقة والكفاءة للمسؤوليات التدبيرية للإدارة؛
- تحقيق فعالية أحسن لعمل الإدارة العمومية وتطوير خدمة القرب؛
- الاستعمال العقلاني للموارد المتاحة على مستوى المصالح المركزية واللاممركزة ؛

- تقوية القواعد الأخلاقية داخل الوزارة والإدارة من أجل تعزيز ثقة المواطن والشركاء؛
- إعادة تثمين الموارد البشرية وجعلها الركيزة الأساسية لإستراتيجية التحديث؛

بالنسبة للإدارة يتم استعمال الدلائل المرجعية للوظائف والكفاءات كوسيلة دعم للتواصل الداخلي والخارجي وكأداة حقيقية لتدبير حديث للموارد البشرية.

وبالفعل فالدلائل المرجعية للوظائف والكفاءات تمكن من:

- المعرفة الجيدة للأنشطة لمزاولة من قبل مختلف مصالح الوزارة؛
- وضع مواصفات الوظائف الأكثر ملاءمة عند التوظيف؛
- المساهمة الفعلية في التدبير التوقعي للموارد البشرية (الحركية وتغيير الوظيفة وإعادة الانتشار ومخطط المسار المهني وتلقين الكفاءات،إلخ...)؛
- تشكيل قاعدة للمقابلات الفردية الخاصة بتطوير الكفاءات؛
- الدفع بالتفكير حول تنظيم العمل وذلك بفضل الحدود الواضحة والمحددة للمسؤوليات بين الوظائف والفوارق الملاحظة بين الوظيفة الواجب القيام بها والوظيفة المزاولة ؛
- تشجيع مساهمة أكثر للمسؤولين في تدبير المواقع والكفاءات؛
- ملاءمة التكوينات للحاجيات الحقيقية لوظائف الوزارة. بحيث يتم إعداد برامج التكوين على أساس قياس الفوارق بين متطلبات الوظائف كما هي محددة في مرجعية الكفاءات والكفاءات الواقعية للأشخاص؛
- توفير وضوح أكثر للوظائف وتطوراتها لفائدة الأطر، ومساعدتهم على التقييم الذاتي وعلى إجراء جرد لكفاءاتهم والتوجيه وتغيير الوظيفة وتسهيل التعبير عن حاجياتهم في مجال التكوين.

وهكذا فإن تحليل مرجعيتين للوظائف والكفاءات لقطاعين وزاريين تظهر أن مجموع الوظائف محددة بطريقة محايدة. كل بطاقة تتضمن المعلومات الكلاسيكية لبطاقة موقع عمل ك:

- مهمة المنصب؛
- الأنشطة الأساسية؛
- العلاقات الوظيفية؛
- الكفاءات الواجب التوفر عليها من حيث المعارف والمهارات المهنية؛
- محيط العمل؛
- المراجع والوثائق؛

-أدوات التدبير.

ويبدو أن النساء هن أول ضحايا النقص في المعلومات والتواصل الداخلي حول الدلائل المرجعية للوظائف والكفاءات.

ولتمكينهن من استيعاب مختلف المواقع المتوفرة داخل الإدارة، لابد من التواصل مع المعنيات بالأمر حول هذه المرجعيات. فالفهم الجيد للمناصب ومتطلباتها سيمكنهن من ملاءمة كفاءتهن للمواقع المرغوب فيها ومن استيعاب مختلف الرهانات المرتبطة بتدبير جيد لمسارهن المهني.

بالإضافة إلى ذلك، فإن غياب دلائل مرجعية للكفاءات الداخلية بالإدارات يشكل عائقا امام عقلاني لتدبير المسار المهني والتدبير التوقعي للوظائف والكفاءات.

4 - التوظيف والانتقاء:

تعتبر مسطرة التوظيف، نظريا، محايدة باعتبار أنه لا يمكن التمييز بين المترشحين للمناصب الشاغرة. يتعلق الأمر بدراسة الملف و/ أو الامتحانات و/ أو المقابلة.

يترك هذا الحياد لمسطرة التوظيف فراغا كبيرا للجنة الانتقاء وخاصة عند ما يتعلق الأمر بمقابلة أمام اللجنة والتي تؤثر فيها عناصر اعتباطية على الانتقاء. وبالفعل فهناك عناصر مرتبطة بنماذج منمطة نسائية أو ذكورية خاصة بالشخص الذي يحاور المترشح أو المترشحة والتي يمكن أن تشكل معيارا أساسيا في اتخاذ القرار.

كما يشكل غياب وثائق تقعيد الأسئلة المطروحة على المترشحين والمترشحات ومعايير التقييم أثناء المقابلات مصادر واضحة للتمييز من أجل الولوج للوظيفة العمومية. إذ لا يمنع أي سؤال متعلق بوضعية المرأة (مثال هل هي متزوجة أم عازبة، بأطفال أو بدون أطفال) .

5- الترقيات وإجراءات تدبيرية أخرى لصالح الموظفين :

رغم وجود اللجان المتساوية الأعضاء إلا أن المسطرة لا تتطرق لكيفية تطبيق العدالة المبنية على النوع الاجتماعي بالنسبة للترقي في الدرجة أو الأخذ بعين الاعتبار نسبة التأنيث بالنسبة للمناصب الخاضعة لهذه الترقية.

- الترقي في الرتبة: تشمل ورقة التنقيط عناصر يمكن معالجتها بشكل ذاتي بما فيها ترقية النساء كالحالة العائلية وعدد الأطفال.

يجب استبعاد هذا النوع من المعلومات أثناء تقييم الموظف (رجلا كان أو امرأة) والتركيز على بلوغ الأهداف والشواهد المحصل عليها والإنتاجية خلال السنة وأي عنصر يتضح أنه مفيد لتقييم موضوعي وعادل.

التقدم في الدرجة عن طريق امتحان الكفاءة المهنية[1].

[1] دليل مساطر الموارد البشرية والوسائل اللوجيستكية ، رمز : V1/06/5110تاريخ التطبيق 2010/07/07

لا يأخذ الحصيص المحدد بالنسبة للموظفين الذين سيستفيدون من الترقية بعين الاعتبار عنصر النوع الاجتماعي ويبدو ظاهريا محايدا بالنسبة لترقية النساء في المناصب العليا.

هذا وطبقا للمسطرة وقبل الشروع في الامتحان يتم توجيه تقرير مصحوب بتقرير القيمة المهنية للمرشحين إلى اللجنة المكلفة بتنظيم الامتحان. كما يتم الأخذ بعين الاعتبار التقرير السالف الذكر في القرار النهائي المتعلق بقبول أو عدم قبول المترشحين لاجتياز امتحان الكفاءة المهنية.

يبقى هذا التقرير المتعلق بالقيمة المهنية سطحيا وموضوع تقييم ذاتي للرئيس مما قد يشكل حاجزا للنساء المستفيدات من مثل هذه الترقيات. على هذا المستوى فإن الإحصائيات المتعلقة بالخصوصيات الجنسية غير متوفرة للقيام بتحليل دقيق : كعدد المترشحين النساء والرجال وعدد الرجال والنساء الذين تمت ترقيتهم. وبالتالي فإنه لمن الضروري من إعادة النظر في نظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية من أجل إدماج المؤشرات المتعلقة بالجنس.

6 - التكوين :

المخطط السنوي للتكوين المستمر[2] :

تعد مصلحة التكوين مخطط التكوين المستمر وفق الحاجيات المستخلصة على أساس البحث الوثائقي والاستمارات وكذا على أساس التوجهات و الأولويات العامة للوزارة . غير أن لمسطرة لم تتطرق ا بأي شكل من الأشكال لمبادئ المساواة المبنية على النوع الاجتماعي عندما يتعلق الأمر بتحديد الإطارات المرجعية التي تضم مختلف احتياجات أطر وأعوان الوزارة في مجال الحصول على كفاءات تمكنهم من مزاولة وظائفهم ومن ترقيتهن نحو الأفضل (في الرتبة أو في الدرجة) و كذلك الترشح لمناصب المسؤولية.

وفي غياب إحصائيات خاصة بالجنس حول نسبة مشاركة النساء في هذا النوع الاجتماعي من التكوينات وحول طبيعة طلباتهن التكوينية ، فإنه من المستحيل إثبات دقة هذا المسار الخاص بوضع مخطط تكويني من أجل إدماج أفضل للنوع على مستوى الوزارة .

التكوين الذي يؤدي إلى الحصول على دبلوم :

قامت الإدارة بتحديد مسطرة ليستفيد الموظفون من مدة أطول من التكوين (2 إلى 3 سنوات) بمختلف معاهد ومؤسسات التكوين العالي بهدف تطوير كفاءاتهم والحصول على شهادات تمكنهم من الولوج للمناصب العليا. إلا انه هناك نقص في المعلومات المتعلقة بالحصيص المتعلق بمساهمة الرجال والنساء في التكوينات التي يتم الحصول فيها على دبلوم وحول معايير انتقاء المترشحين.

2

ونظرا لكون هذا التكوين يتيح تقدما تلقائيا للمستفيدين للولوج لمنصب فإنه لا بد من وضع ميكانيزمات تحفيزية قصد تجاوز ضعف وجود النساء بهذا النوع الاجتماعي من المناصب. ويمكن القيام بنفس الملاحظة بالنسبة للتدريب بالخارج.

7- الأجور والامتيازات الاجتماعية

بموجب الفصل 26 من ظهير 1-58-008 لرابع شعبان 1377 (24 فبراير 1958) بمثابة النظام الأساسي للوظيفة العمومية كما تم تعديله و إتمامه يضم الأجر الراتب الأساسي والتعويضات العائلية وكل التعويضات المنصوص عليها في النصوص التشريعية والقانونية.

ذلك أن أجر الموظفين رهين بالمنصب المشغول والدرجة والرتبة والأقدمية وكذلك بالشهادات التي حصلوا عليها وتقييم المسؤول الإداري .هكذا وبعكس القطاع الخاص فإن الأجر في الوظيفة العمومية يخضع لمعايير موضوعية. ومن أجل تحسين الوضعية المادية للنساء لابد من التدخل منذ البداية على مستوى التقييم والتعيين والترقية داخل الإدارة.

الفارق في الأجر :

حسب تقرير دراسة البنك الدولي، النوع الاجتماعي والعمل بالمغرب ، 2007 حول توفيق العمل- عائلة

النساء والرجال الموظفين بالمغرب، النسخة النهائية، الرباط- يونيو2011: " إذا كانت الوظيفة العمومية (و.ع) لا تقوم بأي تمييز مباشر في الأجر فإن السقف الزجاجي يجعل عددا قليلا من النساء فقط يحظين بشغل مناصب عليا في حين يستفيد الرجال من تعويضات أكثر بكثير من النساء اللواتي يتوفرن على نفس المستوى التعليمي والتأهيلي .وحسب دراسة البنك الدولي (سنة 2006) فإن الفارق في الأجر بين الرجال والنساء في الوظيفة العمومية يقدر بحوالي 24.5%سنة 2004) ,51 1% سنة 1990).

الفارق في الأجر داخل الوظيفة العمومية

(الإدارة المركزية بالدرهم)

	1990	1994	1998	2002	2004
الحكومة المركزية	36927	43728	55676	66642	78660
رجال	47742	46690	59742	71813	84523
نساء	31586	37300	47291	56762	67868
نسبة الراتب رجل/امرأة (ب %)	66.2	79.9	79.2	79.0	80.3
الفارق في الراتب (ب%)	51.1	25.2	26.3	26.5	24.5

المصدر : البنك الدولي : النوع الاجتماعي والعمل بالمغرب،2007

حسب نفس الدراسة فإن الفارق في الراتب الأكبر بين الرجال والنساء الموظفين (الإدارة المركزية) مرتبط بوضعيات التأهيل المتوسط. وباعتبار أن النساء تنتمي إلى هذه الفئة فهن الأكثر تعرضا للتمييز بفارق في الراتب يصل إلى حوالي 20% بالمقارنة مع الرجال.

هذا لا يمنع الفارق في الراتب بين الرجال و النساء داخل الوظيفة العمومية بسبب التعويضات (في المؤسسات العمومية وبعض الإدارات الترابية...) والتعويضات عن التنقل، وعن المسؤولية والامتيازات (سيارة المصلحة والمحروقات).

ورغم توحيد جداول الأجور على مستوى الوظيفة العمومية إلا أنه غالبا ما تظل النساء الموظفات معرضات للفارق في الراتب (تأخير في التسوية والترقيات الأوتوماتيكية بسبب غياب أو ضعف وجود النساء بدوائر اتخاذ القرار.).

8- تقييم الأداء الوظيفي والمردودية

يبقى نوع التقييم مرتبطا بتأويل المسؤول الإداري الذي تطبعه الذاتية واعتباراته الشخصية مما يبرر التأخر الحاصل في ترقية النساء على مستوى الإدارة العمومية.ذلك أن غياب تكوين المسؤولين الإداريين حول طرق التقييم لا يمكن من ضمان الموضوعية التي تتحدث النصوص عنها.

كما أن الشرح الجيد لهذه المسطرة ولأهدافها سيعمل غلى تشجيع النساء على أخذ المبادرة أكثر وإعادة النظر في تقييمهن السنوي كفرصة لإعادة اكتشافهن وتحديد أهداف جديدة لترقيتهن وتفادي أي إهمال أو سوء فهم لهذه الممارسة.

بعض الصور النمطية[3] ك: " كل الرجال أقوياء وقادرون على اتخاذ القرارات المهمة"هي من بين النماذج المنمطة الأكثر شيوعا والتي يمكن أن تشكل معايير لاتخاذ القرار في ما يتعلق بترقية الرجال والنساء بمختلف الوزارات وخاصة بسبب ضعف تمثيلية النساء على مستوى مناصب التأطير والمسؤولية.

تنجز التقييمات في معظم الأحيان من قبل الرجال[4] والرؤساء الإداريين أو لجن متكونة في معظمها من رجال مما يفسر الأخذ بعين الاعتبار الصور النمطية المتعلقة بالنوع الاجتماعي دون أن يكون هناك قصد للتمييز.

9- التوفيق بين الحياة المهنية والحياة العائلية

---

[3] دليل التكوين حول النوع الاجتماعي الاجتماعي–Judith Neiss

[4] أنظر الاحصائيات (الفصل الخامس)

بناء على البحث الذي أجرته وزارة الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري حول التوفيق بين الحياة المهنية والشخصية سنة 2011 فإن التعارض بين العمل من جهة والعائلة من جهة أخرى يهم بالأساس النساء. وبالفعل وبسبب غياب توزيع المهام المنزلية بين الزوجين والنقص الكبير في السياسات العمومية في مجال التنشئة الاجتماعية للعمل النسوي فإن النساء يتحملن مسؤولية أكثر ويضطررن إلى مواجهة رهانات أكثر وخاصة في حالة النزاعات بين مختلف الأزمنة والفضاءات بالمغرب.

وقد مكن هذا البحث من استخراج عدد من النتائج المترتبة وإبراز سبل للبحث وتحديد إجراءات يجب العمل بها داخل الوظيفة العمومية :

- هناك فرق بين الرجال والنساء فيما يخص إشكالية النزاع بين الحياة المهنية والحياة العائلية: نسبة كبيرة من الرجال لا يسمحون لمسؤولياتهم ومشاكلهم العائلية أن تؤثر على عملهم. يبدو إذن أن المسؤوليات المهنية هي التي تؤثر سلبا على الحياة العائلية وليس العكس. أما النساء، موضوع البحث، فإنهن لا يترددن في التصريح بأن الحياة العائلية تؤثر على حياتهن المهنية.
-
- يبدو "وقت النساء" حاجزا لشرح الصعوبات التي تعترض النساء في حياتهن المهنية. فالزواج ووجود الأطفال يؤثران بشكل مباشر على عملية التوفيق بين العمل والعائلة وعلى وضعية النساء داخل الوظيفة العمومية. يعتقد الاتجاه السائد أن الوضعية العائلية محايدة وأنه ليس لها تأثير على العمل سواء بالنسبة للرجال والنساء. إلا أن الأمر ليس كذلك في الواقع بالنسبة للنساء. والرجوع إلى مفهوم العائلة في التمثلات أو في الممارسات يطبع بشكل خاص وضعية النساء: ففي الوقت الذي يتم فيه ربط المسار المهني للرجل إيجابيا بكونه متزوج وأب أطفال يتم العكس بالنسبة للمرأة.

وفي جميع الأحوال، فإن المسؤولية العائلية تأخذ معنى مختلفا بالنسبة للرجال والنساء. إذ تقود الرجال المتزوجين إلى بذل جهود أكثر في الأنشطة المهنية والانخراط في مسار تحسين وضعياتهم المهنية من أجل القيام بدورهم التقليدي. على العكس من ذلك ليس هناك أي خيار للنساء سوى التفاوض مع المسؤولين في المجالين الأسري والمهني وفي حالة بروز تعارض فإنهن يملن إلى إعطاء الأهمية للأسرة.

وعلى الرغم من القواعد والخطابات التي تدعي أنها محايدة والتي تركز على الأداء والفعالية والاستحقاق فإن تنظيم العمل وتدبير الموارد البشرية ومعايير الترقية تساهم في عرقلة النساء لأنها تعير أي اهتمام للإكراهات التي تعاني منها النساء داخل المجتمع والتي تجعل منهن المسؤولات الوحيدات عن الأنشطة المنزلية والاهتمام بالعلاج الطبي. وقد أظهر البحث كما صرحت النساء المتزوجات أنهن الأكثر عرضة للتمييز في الوسط المهني أكثر من الرجال أو الفئات النسائية الأخرى (العازبات والأرامل والمطلقات)

10- ملخص لأهم المعيقات للمساواة بين النساء والرجال داخل الإدارة العمومية

بعد دراسة لمختلف الإحصائيات المتوفرة حول المرأة الموظفة وبعد الأخذ بعين الاعتبار لمختلف مراحل تدبير الموارد البشرية على مستوى التوظيف والتعيين والتقييم وكذلك الدراسات الأخرى (أنظر مختلف الوثائق المدروسة في الملحق)، فان الصعوبات التي تعترض النساء داخل الوظيفة العمومية يمكن تلخيصها كالتالي:

- **جميع مساطر الانتقاء والتوظيف والتعيين والحركية والترقية وتقييم المردودية ودلائل مرجعية الوظائف والكفاءات، جميعها مكتوبة بالمذكر (ماعدا القانون التنظيمي رقم 02-12، ومراسيم التعيين في المناصب العليا) مما يمكن له أن يؤثر سلبا على انتقاء المرأة.**
- **دليل مساطر الموارد البشرية لا يتوفر على أدنى إمكانية أو مسطرة للمتابعة عندما ترى المرأة أنه تم إقصاءها عند الاختيار، أو ألتوظيف، أو التعيين، أو ألحركية، أو ألترقية أو لتقييم المر دودية وذالك من أجل الترقية أو الترقي في الدرجة أو التعيين في المناصب العليا.**

- **نظام تصنيف الوظائف، عندما يوجد، يكون بصورة عامة غير معروف عند جميع الموظفين. إلى جانب انعدام المعلومات حول الوظائف، والأهداف والمهام والعلاقات الوظيفية والكفاءات (المعرفة والتجربة) المطلوبة لشغل وظائف التأطير، والمناصب العليا مما يكون عائقا أمام تدبير امثل للمسار المهني بالنسبة للنساء.**

على مستوى الانتقاء / التوظيف

غياب معايير للأسئلة التي سوف تطرح على المرشح أو المرشحة وكذا الجوانب الذي سوف يتم تقييمها أثناء التوظيف، تعتبر أحد أسباب التمييز للولوج للوظيفة العمومية ، بحيث ليس هناك ما يمنع طرح أي سؤال حول وضعية المرأة (متزوجة أم لا، لديها أطفال أم لا....) وبهذا يبقى الأمر مرتبطا فقط بمدى نضج اللجنة وإلمامها بثقافة النوع الاجتماعي.

في ما يخص المرشحين لمناصب رئيس مصلحة أو قسم:

- **المعلومات الخاصة: يمكن أن يحكم على المرأة من خلال الوضعية العائلية (متزوجة أو لا، عدد الأطفال، سن الأطفال....)**
- **تقييم المسؤول المباشر يتم إرساله عبر طي مغلق بحيث لايمكن للمرشحة أن تتطلع على محتوى التقييم للمسؤول المباشر من أجل ملئ الوظيفة الشاغرة. وبهذا لا يمكن أن تكون لها أدنى فكرة على النقط الإيجابية والسلبية والتي تحتاج إلى تطوير من أجل العمل عليها للفرصة المقبلة.**
- **حياد الإجراء يمكن أن يكون من بين المعيقات لولوج المرأة إلى وظيفة رئيس مصلحة أو قسم، بحيث أن اللجنة في غالبيتها مكونة من الذكور (ذالك ناتج عن ضعف نسبة**

النساء في الوظيفة العمومية)، وكذلك بغياب عناصر التقييم، تبقى الذاتية هي المسيطرة، وخصوصا عندما يتعلق الأمر بالنمطية حول دور أو مركز المرأة النشطة.

- عدم وجود مقاييس محددة لتشجيع النساء من أجل الولوج إلى المناصب العليا (مثل ما تم تحديده في الملحق (أ) و (ب) و (س) من القانون التنظيمي رقم 02 -12).

- عدم وجود آليات المراقبة، واحترام المادة 4 من القانون التنظيمي 02-12
- لا وجود لآليات للأخذ بعين الاعتبار ضعف نسبة الأنوثة في مختلف القطاعات الوزارية لا في القانون ولا في المواد التطبيقية.

الترقي في الدرجة أو الرتبة

على الرغم من وجود لجان مشتركة، فإن الإجراء غائب في تطبيق مساواة النوع الاجتماعي وذلك في الترقي في الدرجة أو بالنظر إلى نسبة النساء والمراكز الخاضعة لهذه الترقية.
بطاقة التنقيط تستعمل من أجل الترقي في الرتبة وتتضمن عناصر يمكن أن تعالج بطريقة ذاتية خصوصا من أجل تعزيز تقدم النساء، مثل الحالة الاجتماعية و عدد الأطفال. هذا النوع من المعلومات لا يجب أن يطرح من أجل تقييم الموظف (رجل كان أم امرأة)، ولا بد أن يكون تحقيق الأهداف والشهادات المحصل عليها والمردودية السنوية، فضلا عن أي عنصر آخر يليق بالتقييم الموضوعي والعادل.
بخصوص الترقي في الرتبة عن طريق الامتحان أو اختبار الكفاءة المهنية، يتم إعداد تقرير للتقييم المهني من طرف المسؤول المباشر ويتم إرساله في ظرف مختوم إلى لجنة تقييم المرشحين.
هذا التقرير ذو القيمة المهنية الواسعة، ويبقى خاضعا لتقييم ذاتي من الرئيس المباشر مما يجعل منه حاجزا أمام المرأة من أجل الإحراز على الترقية، لأنه سري ولا يمكن أن يناقش على أي مستوى.

- **التكوين المستمر، التكوين (formation diplômante) والتدريب في الخارج**

يلاحظ عدم وجود إدماج النوع الاجتماعي وذلك لنقص المعلومة بخصوص الحصص المخصصة لمشاركة الرجال والنساء في التكوين المستمر وكذلك في معايير الاختيار من المهتمين والمهتمات.

معتبرين أن هذا التكوين المستمر يؤدي بالمستفيدين إلى الترقي إلى رتبة أعلى في الوظيفة أوتوماتيكيا، كما يجب وضع آليات لتشجيع وزيادة نسبة النساء في الوظائف العليا. هذه الملاحظة تنطبق حتى بالنسبة للتدريب خارج أرض الوطن.

- **الأجور والامتيازات الاجتماعية**

على الرغم من توحيد منظومة الأجور والامتيازات الاجتماعية داخل الإدارة، يبقى هناك فرق كبيير بين جدول الرواتب المخصص الرجال والنساء، يمكن شرحه بسرعة الترقي في الوظيفة بالنسبة للرجال بدلا عن النساء. وخصوصا في وظائف المسؤولية، بما تتميز بها هذه الوظائف.

- **الحركية الداخلية والخارجية**

هناك العديد من المعيقات في هذا الباب من بينها:

- **غياب شروط الحركية الداخلية والخارجية،**
- **الحركية ترتبط عموما عند النساء بمطالب الأسرة والآثار التي يمكن أن تؤثر على الوقت المخصص للأسرة. وتعليم الأطفال والقرب من المنزل،**
- **قلة المعلومات على تأثيرات الحركية وعلى تدبير الترقي الوظيفي**
- **المسؤول المباشر هو الذي يتخذ القرار (في أغلب الأحيان يكون رجلا)، مما يمكن له معالجة الترشيحات اعتمادا على الصورة النمطية المرتبطة بالنوع الاجتماعي،**
- **غياب التدابير المشجعة والخاصة للولوج إلى الحركية (عمل الزوج، والقرب الجغرافي، وتعليم الأطفال و دور الحضانة إلخ...)**

- **بطاقة التنقيط وتقييم الأداء الوظيفي**

إجراء تقييم يصر على تنظيم كل عملية التقييم بطريقة موضوعية تجعل الموظف في حالة نفسية مريحة للعمل من أجل تطوير والتحفيز للعمل، ولهذا تم إنشاء بطاقة لاحترام جميع هاته المعايير، وبهذا يمكن القول أن هذا النوع الاجتماعي من التقييم يعتمد على قراءة ذاتية من الرئيس المباشر واعتباراتهم الشخصية، النمطية رجالا ونساء، مما يمكن له أن يؤكد جزئيا بطء تقدم النساء في الوظيفة العمومية.

سوء فهم إجراء التقييم من طرف المسؤولين المباشرين وأهداف منظومة التقييم من طرف الموظفين والحضور الكبير للذكور من الفئة الأولى، من شأنه أن يقلص حظوظ المرأة في الترقية.

- **التوفيق بين الحياة الشخصية والمهنية**

الصعوبات التي تتعرض لها النساء من أجل التوفيق بين الحياة الشخصية والمهنية، تعتبر أكبر عقبة من أجل تقدم النساء وولوجهن لمناصب المسؤولية.

- غياب دور الحضانة في الوزارات.
- النساء أصبحن يفضلن الأنشطة الاقتصادية التي تسمح لهن بالتوفيق بين العمل المنزلي والغير المنزلي.
- عدم اعتبار المعيقات التي تعترض النساء عند انعقاد اجتماعات خارج أوقات العمل.

- **مختلفات :**

- غياب أو ضعف حملات التوعية بشأن مأسسة النوع الاجتماعي عند صانعي القرار و المسؤولين في الإدارة العمومية.
- غياب تدابير التمييز الإيجابي المؤقت (نظام الحصص من أجل الولوج إلى مناصب المسؤولية، وفي الترقية، والتكوين formation diplomante والتعيينات وتأنيث الوظائف ودورات التدريب في الخارج.
- غياب تحسيس أعضاء اللجنة المشتركة ولجن الترقي الداخلية بمقاربة النوع الاجتماعي،
- غياب التدابير المؤسساتية الرامية إلى التوفيق بين الحياة الأسرية و الحياة المهنية.
- غياب التدابير المحفزة للنساء من أجل تطوير وتنمية المهارات الشخصية والإدارية (التكوين المستمر، توافق ساعات العمل وعدم عقد اجتماعات خارج أوقات العمل...).
- ضعف التواصل الداخلي من أجل إطلاع الموظفين على المباريات، والمناصب الشاغرة، والتكوين والتداريب في الخارج، وضعف توضيح المسؤوليات والمتطلبات للولوج لمناصب التأطير والمناصب العليا.
- هذه العناصر التاريخية والعوامل الاجتماعية والثقافية تؤدي إلى خلق أشكال من مقاومة التغيير ، وتأخذ شكل الصور النمطية والأفكار المتحيزة الخاصة بقدرة النساء على تحمل بعض الأدوار والوظائف في المجتمع، اعتمادا على الاختلافات البيولوجية من أجل تأكيد مختلف أشكال تقسيم العمل حسب الجنس.
- عدم تعميم المباريات : بحيث تبقى المقابلة تشجع التمييز ضد النساء ، فالمباراة تمكن من اختيار مهارات حقيقية دون تمييز النوع الاجتماعي.
- التعيين في الوظائف البعيدة عن مكان إقامة الأسرة لا تأخذ بعين الاعتبار المعيقات، ولا سيما الأمهات والنساء (الأطباء والمعلمين إلخ...) ومن تم إنشاء التمييز للنساء وعدم التدخل من أجل حركية الرجال (إلحاق الزوج بالزوجة) كما هو الحال عموما في التجمع العائلي المطبق للرجال، بحيث يمكن للزوجة الالتحاق بالزوج.

IV- الدليل المنهجي

1- الشرط الأساسي لاستخدام هذا الدليل

- نقترح على الأشخاص الذين يستخدمون هذا الدليل مراعاة :
- النوع الاجتماعي، و أهميته وأثاره،
- أن هذا الدليل هو أداة تطبيق سياسة عامة تهدف إلى المساواة بين النساء والرجال، التي يكفلها الدستور والقوانين المغربية فضلا عن الاتفاقيات الدولية الموقع عليها من طرف المغرب،
- على أن يكون التكوين على النوع الاجتماعي، واستخدام الدليل،

ندعو مختلف الوزارات إلى اعتماده في جميع الوثائق للمخصصة للموارد البشرية (للاختيار، وللتوظيف، وللتعيين، وللحركية، وللترقية وكذا تقييم الأداء الوظيفي). مع الإشارة إلى هذا الدليل ، مع تذكير مختلف الفاعلين بضرورة الأخذ بعين الاعتبار النوع الاجتماعي ، قبل اتخاذ القرار.

يجب نشر هذه الوثيقة على أوسع مدى ممكن وأن تبلغ إلى جميع الجهات الفاعلة لاطلاعها على هذا النهج ، وكذا تمكين الجميع من معرفة الحقوق والواجبات فيما يتعلق بمختلف العمليات الخاصة بالموارد البشرية.

إن هذا الدليل يعد أداة توجيهية لحث جميع المسؤولين عن تدبير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية، إلى دمج أفضل للمساواة بين النساء والرجال في الممارسات اليومية.

وفي هذا السياق ، لا بد من أن يطرح المسؤولون عن الموارد البشرية عددا من الأسئلة و إعداد الأجوبة التي يكون لها وقع إيجابي على عملية تدبير الموارد البشرية. سيما عندما تتاح لهم الفرصة المناسبة عند وضع تقييم سنوي للمساواة بين النساء والرجال في مختلف الإدارات.

أسئلة :

1 - هل هناك إرادة سياسية لتأنيث العمل؟ وكيف تتم ترجمتها ؟ وكيف يتم نشر هذه الإرادة السياسية في مختلف الوزارات؟ هل من خلال تحديد الحصص؟ أم أن هناك توجهات من أجل إعطاء الأسبقية للنساء ذوي الكفاءات المماثلة؟

2 - ما الذي يمكن أن يحفز النساء الشابات (المتخرجات الجدد) من أجل طلب الشغل في الإدارة العمومية؟

3 - كيف يتم نسخ الإعلانات عن الوظيفة؟

4 - في أي مكان يتم نشر الإعلانات عن العمل، المناصب الشاغرة وهل يمكن للنساء الولوج إليها؟

5 - ما هي معايير الاختيار؟ كيف تتم صياغتها؟ هل هم محايدون؟

6 - من هم أعضاء اللجنة؟ هل تتكون من النساء كذلك ؟ هل يتم تحسيسهم على مقاربة النوع الاجتماعي ؟ هل هم واعون بالصور النمطية والأحكام المسبقة المهيمنة؟

7 - هل تتوفر الإدارة على منظومة معلوماتية تصنف الجنسين؟ وكيف يتم تصنيفهم وما هي طبيعة المعايير التي يتم إدخالها من حيث الانتقاء، والتوظيف، والتعيين، مناصب المسؤولية، والحركية، والترقية، وتقييم الأداء الوظيفي؟

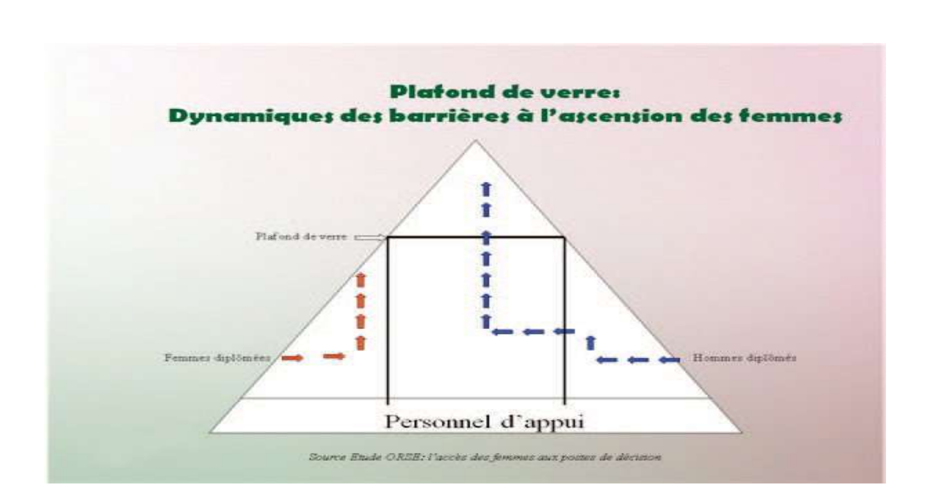
8 - كيف يتم تحضير لائحة القيادة على المساواة بين النساء والرجال في مختلف القطاعات الوزارية؟ كيف يمكن استغلاله كأداة من أجل اتخاذ القرار وبلورة البرامج الخاصة بالنساء في القطاعات الوزارية؟

9 - هل يقوم المسؤولون بجرد حصيلة عملية التوظيف ؟ (عدد المرشحين نساء ورجال، المقبولون نساء ورجال، وكذا تحليل النسب والاقتراحات الناتجة عنه) ،

10 – هل هناك تحليل ل "السقف الزجاجي" في الإدارة العمومية وعلى أي مستوى يتم ذلك؟

11 - هل للموظفين دراية بمقاربة النوع الاجتماعي وهل هم مؤهلون لتطبيقها ولاتخاذ القرار على مختلف المستويات؟

12 - هل هناك دراسة على العلاقة الموجودة بين الأداء الوظيفي للإدارة ومقاربة النوع؟



13 - ما هي الإجراءات الذي يتم اتخاذها لتشجيع النساء وتقوية قدراتهم على الترشح مناصب المسؤولية؟

14 - هل يأخذ التكوين المستمر، باعتباره أداة لتطوير والرفع من الكفاءات، بعين الاعتبار المتطلبات الخاصة بالنساء؟ وما هي الإجراءات الذي يمكن الاعتماد عليها من أجل تحفيز المرأة للمشاركة في البرامج الخاصة بالتدريب والتكوين في المغرب وفي الخارج؟

15 - هل يتم انجاز الحصيلة الاجتماعية ؟ ما هي مكانة المساواة بين النساء والرجال في النظام الاجتماعي؟

16 - هل هناك قاعدة بيانات حول النساء و الرجال الذين يتوفرون على مؤهلات عالية في الإدارة؟ هل نتوفر على تدبير للمستقبل الوظيفي خاص بالنساء؟

2 – كيف يمكن إدماج المساواة بين النساء والرجال في نظام الانتقاء / التوظيف؟

2-1 وفقا لمختلف دوائر التوظيف داخل الإدارة

وفقا لدليل الإجراءات الخاصة بتدبير الموارد البشرية والخاصة بالوظيفة العمومية ودليل الإجراءات الخاصة بالتوظيف.

التوظيف يستند على 3 مرتكزات أساسية :

- احتياجات مبررة ومدققة للأطر و مواصفات خاصة،
- توفير المناصب الشاغرة،
- موافقة مبدئية لرئيس الحكومة على عملية التوظيف.

ان التعريف بالحاجيات الفعلية للإدارة يجب أن يكون مرفوقا بإحصائيات النوع الاجتماعي في المصلحة أو القسم الراغب في التوظيف .

هذه الإحصائيات يجب أن تشمل:

- عدد الرجال والنساء في المصلحة أو القسم أو الإدارة
- نسبة النساء والرجال
- الأقدمية والدرجة حسب الجنس.

هذه العناصر الثلاثة تعطينا فكرة واضحة ومدققة حول ثقافة النوع الاجتماعي في المصلحة، القسم أو الإدارة التي تحتاج في عملية التوظيف إلى تحديد أهداف رقمية بشأن تأنيث وظائف معنية أو مهمة.

التعريف بالمواصفات المطلوبة يجب أن تكتب "ذكر أو أنثى" فضلا عن مختلف الصفات والمؤهلات وتجنب استعمال المذكر بالنسبة للجنسين.

الوثائق المقدمة إلى رئيس الحكومة بغرض تفعيل التوظيف، يجب أن تحترم هذه المواصفات والمعايير من أجل المصادقة على الطلب.

- **التوظيف المباشر بعد اجتياز المباراة**

هذه الطريقة تخص المرشحين الحاصلين على الإجازة، أو دبلوم الدراسات الجامعية العامة، أو ما يعادل ذلك (تقنيين) مما يستوجب نشر الإعلان الخاص بالمباراة. ويتم اختيار المرشحين بطريقة مقننة في قاعات مؤطرة من طرف لجان الامتحان و أعضاء لجنة المراقبة.

- **التوظيف بعقد droit commun .**

إن التعيين بعقد يخضع لتدابير تنظيمية تحكم الولوج إلى الوظيفة العمومية. وهو طريقة معتمدة بصفة استثنائية من أجل سد الاحتياجات من المواصفات الاستثنائية (المرشحين المنحدرين من الأقاليم الصحراوية و المتجاوز أعمارهم سن التقاعد ،المكلفين بالدراسات ،إلخ....)

نظريا، هذا الأسلوب في التوظيف هو أسلوب محايد و دون تمييز بين المرشحين للمناصب الشاغرة. إذ يفحص الملف و/أو اختبار و/أو مقابلة.

يجب إعادة صياغة طريقة التوظيف بأنواعها الثلاثة حتى تحترم معايير النوع الاجتماعي مع التذكير في كل مرحلة"مرشح أو مرشحة" بدلا من تقديم "المرشح" بصورة شمولية وعامة .

إن إعادة الصياغة تذكر كل مرة القارئ و مستعمل الطريقة أهمية معايير النوع الاجتماعي في تطبيق هذه الأخيرة.

الوثيقة" خطة مقابلة الاختيار من أجل التوظيف (ملحق1) يوزع على جميع الأشخاص المشتركين في المقابلات.

يجب كتابة تقرير حول الأسئلة المطروحة و الإجابات و تقديرات لجنة الامتحان لكل مرشح / (ة) مع ملفه كيف ما كان القرار النهائي، مما يسمح بالرجوع للملفات خلال عملية مراجعة حسابات النوع الاجتماعي و تحليل أفضل لتطور تطبيق نهج النوع الاجتماعي(ملحق2).

يجب رصد إحصاءات عن التعيينات حسب الفئات باختلافها كل ثلاثة أشهر من أجل إعطاء عناصر ملموسة ، يمكن استغلالها في تطوير تطبيق النوع الاجتماعي في مختلف الوزارات، كما تسمح بالكشف عن الثغرات و حصر المشاكل التي تواجه العملية و تحقيق اكبر قدر من الإنصاف إنصاف (ملحق 3).

الجدول المعروض في (الملحق 3) يسمح بالتذكير بالحالة العائلية للمرشحين الناجحين حسب النوع، السن، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة داخل أو خارج الوزارة بغرض تقدير أفضل لطبيعة التعيينات.

في حدود الممكن، يجب الأخذ بعين الاعتبار ضعف تمثيلية النساء في مناصب القرار، مع الإشارة إلى أن لجنة الانتقاء تضم امرأة واحدة على الأقل.

بعض الممارسات الإيجابية بخصوص الانتقاء والتوظيف

- استعمال أسلوب غير تمييزي في عروض الشغل
- إعطاء المواصفات والمتطلبات الخاصة بالوظيفة (التوقيت، طبيعة العمل...) وذلك بطريقة محايدة بالنظر إلى النوع الاجتماعي وملاءمة الأسرة.
- النشر على نطاق واسع لعروض الشغل، وتشجيع ترشيح الجنس الأقل تمثيلية في مهن القطاعات الوزارية.
- تطبيق منهج وسياسة انتقائية غير تمييزية : الاعتراف بالمهارات والمؤهلات المكتسبة خارج المجال المهني وفحص الملفات وإجراء مقابلات التوظيف حسب معايير محدد مسبقا والهدف هو التزام الحياد حيال النوع الاجتماعي.
- التأطير والتحسيس بالنوع الاجتماعي ولا سيما مسؤولي الموارد البشرية
- تفضيل الفرق المختلطة، وتحسيسها حول مسألة تمييز النوع الاجتماعي
- تفضيل توظيف النساء في المناصب والخدمات التي تعاني من ضعف تمثيلية النساء.
-

2-2 من أجل الترشيحات في منصب رئيس مصلحة ورئيس قسم

الترشيح لمنصب رئيس مصلحة أو رئيس قسم هو عملية خاصة تتم عبر توظيف داخلي وتبدأ المسطرة 5 أيام بعد شغور منصب المسؤولية، إذ يقوم قسم الموارد البشرية بإعداد مشروع مذكرة وبطاقة خاصة بالوظيفة، يلخص فيها المهام المطلوبة في الوظيفة، وشروط تقديم الترشيحات لشغل منصب رئيس مصلحة أو رئيس قسم.

هذا المشروع يمر بعدة مراحل، من أجل التصديق والنشر، وذلك بقسم الموارد البشرية والمدير بالجهة المعنية ،

قسم الموارد البشرية يقوم بالإعلان عن الوظيفة الشاغرة وذالك عبر وسائل التواصل الداخلي ، وبواسطة دوريات توزع على جميع المصالح المركزية والجهوية.

عند انتهاء الترشيح، وفي حالة غياب أي مرشح للمنصب الشاغر يتم إعادة نشر الترشيح بنفس الشروط.

المرشحون والمرشحات للوظائف الشاغرة، مطالبون بإعداد ملف مكون من العديد من الوثائق من بينها: المعلومات الشخصية، السيرة الذاتية وتحتوي على حوافز المرشح للمنصب، ووثيقة تثبت التوفر على المؤهلات المطلوبة لشغل المنصب، وكدا تقييم المسؤول المباشر حسب الشكل الموحد، وعن مستوى المرشح حسب المهارات التقنية والإدارية اللازمة.

يرسل التقييم إلى مديرية الموارد البشرية في طي مختوم وسري.
كما يجب على المسطرة أن تأخذ بعين الاعتبار الصيغة الواضحة للمرشح أو المرشحة للمنصب الشاغر، وذلك لتجنب استخدام "مرشح" للجنسين.

يجب تجنب استعمال أي إشارة داخل البطائق الخاصة بالترشيح من أجل الانتقاء الأولي للملف، لمعايير يمكن أن تؤثر سلبا على انتقاء المرأة (الحالة العائلية، عدد الأطفال....).

تجنب أي سؤال خلال المحادثات من شانه أن يجعل لجنة الانتقاء توجه النقاش الى جوانب غير مرتبطة بالكفاءة المهنية الخاصة بالمرشح أو المرشحة للمنصب (ملحق 1)
<u>استعمال لائحة القيادة للتعيين في المناصب العليا للمسؤولية (ملحق 3)</u>

يجب أن يتوصل المرشح أو المرشحة على تقييم المسؤول المباشر له قصد الإخبار عوض إرساله مباشرة إلى لجنة الانتقاء تحت ظرف مختوم.

الإحصاءات المتوفرة للمناصب الخاصة برئيس مصلحة أو رئيس قسم ونسبة النساء بها، يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عند اختيار ما بين مرشح أو مرشحة لديهما نفس الكفاءات التقنية، ونفس التجربة ونفس المعايير الأخرى.

يحترم تكوين لجنة الانتقاء مبدأ النوع الاجتماعي ، إذ تضم ، وفقا للنصوص المعمول بها ، سيدة واحدة على الأقل خلال دراسات الملفات، والمقابلات.

أعضاء لجنة الانتقاء ملزمون بالحصول على تكوين وتحسيس خاص بالنوع الاجتماعي وكيفية استعماله عند مقابلات التوظيف.

يجب على القطاعات الوزارية أن تقوم باعتماد مذكرة داخلية توزع على نطاق واسع تشجع وبصورة واضحة النساء على الترشح لشغل المناصب العليا ومناصب المسؤولية وذلك بالمشاركة في دورات تحضيرية خاصة بمقابلات الترشيح (القيادة، التواصل، تدبير الموارد البشرية، تدبير الوقت والأولويات، ....)

هذه الإجراءات يجب أن تكون مخططة على المدى القصير وعلى المدى المتوسط في إطار مؤسساتي بمبدأ النوع الاجتماعي لتقوية حظوظ النساء للولوج إلى مناصب القرار، وإذا أمكن تحديد الحصص لكل إدارة كأهداف على المدى القصير 3 أو 5 سنوات لتعوض المتقاعدين.

بعض الممارسات الإيجابية بخصوص توظيف رؤساء المصالح والأقسام

- استعمال أسلوب غير تمييزي في عروض الشغل
- تتبع إحصائيات خاصة بالنساء داخل هذه الفئة من المسؤولين ،
- وضع معايير موضوعية لا تأخذ جنس المرشح بعين الاعتبار وذلك من اجل تقييم جيد
- تشكيل لجنة الانتقاء مختلطة لها دراية بمقاربة النوع الاجتماعي.
- اعتماد تدابير للتوفيق بين الحياة الخاصة والحيات المهنية للنساء في مناصب المسؤولية (دور الحضانة، توقيت مرن ومناسب...)،
- وضع مجموعة من التدابير لتقوية المرأة لتمكينها الولوج لهذه الوظائف.

3. كيفية إدماج المساواة بين النساء والرجال في عملية التعيين في المناصب العليا

- التعريف بالمناصب العليا للمسؤولية

الوظائف التي تسمى المناصب العليا هي: منصب الكاتب العام، والمفتش العام، ومديرو الإدارات المركزية، والمفتشون العامون، والمفتش العام للمالية والمفتش العام للإدارة الترابية ومديرو الوكالات الحضرية، ومدير المدرسة الوطنية للإدارة والوظائف المماثلة .

حسب القانون التنظيمي رقم 02-12 والمتعلق بالتعيينات في المناصب العليا المادة 4 تحدد:

- مبادئ التعيين
  - تكافؤ الفرص والاستحقاق والشفافية والمساواة في وجه جميع المرشحات والمرشحين.
  - عدم التمييز بجميع أشكاله في اختيار المرشحات والمرشحين للمناصب العليا، بما فيها التمييز بسبب الانتماء السياسي أو النقابي أو بسبب اللغة أو الدين أو الجنس أو الإعاقة أو أي سبب آخر يتعارض مع مبادئ حقوق الإنسان وأحكام الدستور.
  - المناصفة بين النساء والرجال، باعتبارها مبدأ تسعى الدولة لتحقيقه طبقا لأحكام الفقرة الثانية من الفصل 19 من الدستور مع مراعاة المبادئ والمعايير المنصوص عليها في هذه المادة.
- معايير التعيين
  - التمتع بالحقوق المدنية والسياسية
  - التوفر على مستوى عال من التعليم والكفاءة اللازمة،
  - التحلي بالنزاهة والاستقامة

- التوفر على تجربة مهنية بإدارات الدولة أو الجماعات الترابية أو المؤسسات أو المقاولات العمومية أو في القطاع الخاص، داخل الوطن أو خارجه.

نلاحظ تطورا هاما في كتابة هذا النص القانوني، على خلاف مجموعة من النصوص الأخرى ، حيث يتطرق للمساواة على أنها مبدأ أساسي في التعيين، يتم الإعلان عنه بالمؤنث والمذكر للكلمة "مرشح" واجتناب استعمال المذكر للجنسيين.

إجراء اقتراح المرشحين للمناصب العليا للمسؤولية موضوع المداولة في المجلس الحكومي

حسب القانون التنظيمي رقم 02-12 والمتعلق بالتعيينات في المناصب العليا ولاسيما الوظائف العليا للمسؤولية التي هي موضوع مناقشة على مستوى مجلس الحكومة والتي هي:

- الكتاب العامون للقطاعات الوزارية
- مديرو الإدارات المركزية، المفتش العام للمالية والمفتش العام للإدارة الترابية ومديرو مراكز الاستثمار
- المسؤولون على المؤسسات العمومية المشار إليها في أ بالقانون التنظيمي رقم 02-12 والمفصلة في (ملحق رقم 2)

الإعلان على الترشيح للمناصب السالفة الذكر يتم بقرار للسلطة الحكومية المعنية، وتنشر على الموقع الإلكتروني للتشغيل العمومي www.emploi-public.ma.

يتم إبلاغ رئيس الحكومة عن كل إعلان لمنصب شاغر حسب وصف الدليل المرجعي للوظائف والكفاءات، وعند الشروط المتوفرة 'المستوى التعليمي للمرشح/ة، الخبرة المهنية، الكفاءات، والمهارات المتوفرة) المحددة من طرف السلطات الحكومية المعنية، ويتم الإشارة على الموقع الاليكتروني أو أين يتم سحب ملف الترشيح، مع الإشارة إلى 10 أيام كأقصى مدة لوضع ملفات الترشيح.

بطاقة تبين الحالة العائلية للمرشح / ة، التجربة المهنية، اللغات المكتسبة، وكذلك جميع الوثائق أو المعلومات التي تراها السلطة الحكومية المعنية صالحة لانتقاء المرشحين.

بعد هذه المرحلة التي تعتبر عامة لجميع المرشحين والمرشحات، يأتي انتقاء 7 مرشحين كحد أقصى يتم استدعائهم للمقابلة أمام اللجنة.

المرسوم التطبيقي لا يحدد تشكيل اللجنة التي يفترض أن تقرر في الترشيحات التي سيتم الإعلان عنهم بعد المقابلات،

ولا تحدد الأسئلة التي يتم طرحها، لكن تؤكد على التزام واحترام المادة الرابعة من القانون التنظيمي 02-12. كما لا توجد أية مسطرة للطعن أو لطلب المراجعة والتأكد من احترام المبادئ المحددة عند الانتقاء أو المقابلة ، كما لا يتضمن القانون أو المراسيم التطبيقية أي إجراء يأخذ بعين الاعتبار النسبة القليلة للنساء على مستوى المناصب العليا في مختلف القطاعات الوزارية.

وبخصوص الوظائف العليا المعلن عنها في الملحق (س) من القانون الأساسي (أنظر الملحق تقترح السلطة الحكومية المعنية على مستوى كل القطاعات الوزارية المرشح أو المرشحة الذين يتوفرون على الشروط المقررة في النظام الأساسي، والمصنفة حسب الاستحقاق وذلك من أجل عرضها على مداولة المجلس الحكومي.

وبخصوص مناصب رئيس الجامعة، أو عميد كلية أو مدير مدرسة يتم تقديم الترشيحات عن طريق مجلس الجامعة أو ألمجلس المسؤول عن الترشيحات حسب الحالة، مصحوبا بتقارير اللجنة المذكورة آنفا.

وبخصوص جميع الوظائف المذكورة في القانون التنظيمي رقم 02-12 وبعد تقديم الترشيحات لرئيس الحكومة، فان هذا الأخير وبعد فحص جميع الترشيحات الذي توصل بها يتم تقديمها إلى مجلس الحكومة في حدود مرشح واحد لمنصب واحد.

يجب ان تراعي إجراءات التعيين في المناصب العليا للمسؤولية (قانون ومراسيم تطبيقية) النوع الاجتماعي، كما تذكر بالمساواة المضمونة بالدستور بين المرأة والرجل وتؤكد على مصطلح "المرشح والمرشحة " في جميع المستويات ، مع تطبيق نفس الآليات بخصوص اختيار منصب رئيس مصلحة أو رئيس قسم، حيث يجب أخذها بعين الاعتبار بالنسبة للمناصب العليا للمسؤولية سيما وأن القانون الجديد للتعيينات في المناصب العليا للمسؤولية حديث الوجود ، وبالتالي فان وضع لوحة قيادة (مثل ملحق 3) ضروري أو حتى إلزامي للتأكد من احترام القانون خلال الممارسة.

كما يمكننا إضافة على لوحة القيادة إجراء تحليل دقيق ومعمق للمرشحين الذي تم اختيارهم (رجالا ونساء) بناء على الحالة العائلية، والشهادات المحصل عليها ، والخبرة داخل وخارج الوظيفة العمومية، السن، سنوات الخبرة، مع إعداد برامج خاصة لتقليص الفوارق، والتوجه نحو المساواة المنصوص عليها في الدستور،

وسيكون من الضروري التأكد من نشر إعلانات الترشيحات بكل الطرق الممكنة وخصوصا بالنسبة للنساء المتوقع أن يكن من المرشحات المحتملات. وتوفير المساعدة الضرورية لهن

إلى جانب التدريب اللازم للتحضير لمقابلة الانتقاء (احترام الذات ، الثقة في النفس، وتطوير الشخصية).

بعض الممارسات الإيجابية بشأن التعيين في المناصب العليا.

- استعمال لغة غير تمييزية في الإعلان عن الترشيحات
- ضمان نشر الإعلان على نطاق واسع خصوصا على مستوى الفئة النسوية المعنية .
- وضع نظام الحصص واو كوطا كتدابير للتمييز الإيجابي بالنسبة للوظائف العليا التي تعرف غياب المرأة أو نسبة قليلة من الأنوثة.
- وضع نظام لتقديم المشورة و التوجيه للنساء المعينات في المناصب العليا لتمكينهن من رفع مردوديتهن في الوظائف الجديدة.
- الاقتداء ببعض النساء اللواتي يشغلن مناصب عليا لتحفيز و إلهام النساء الجدد.
- التوفيق بين الحياة الخاصة و المهنية.(النقل،التوقيت،القرب، التنقل....

4 - كيف يمكن دمج المساواة بين النساء والرجال لنظام الترقية و حركات أخرى خاصة بالموظفين ؟

- **الترقي في الدرجة:**
  - الترقي في الدرجة مرتبط بمجموعة من العوامل و في حدود المناصب المتوفرة.
  - ابتداء من بداية أكتوبر من كل سنة، تتكلف مصلحة تدبير الموارد البشرية ب:

✓ تحضير جداول الحصص المتوفرة لجميع الفئات ، يتم التأشير عليها من طرف CED

✓ يتم اختيار و تصنيف جميع الفئات المرشحة والذين يتوفرون على الشروط اللازمة لترقية.

✓ إرسال مذكرة مرفقة بنموذج لتقرير الخاص بالتقييم و التنقيط إلى جميع المسؤولين المعنيين بتقديم الترشيح لترقية.

- المسؤولون المعنيون يجب أن يبرمجوا اللقاءات مع الأشخاص المعنية للتقييم وتقديم تقارير فردية كاملة متفق عليها.
- بعد تكوين ملفات التقييم يتم استدعاء اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء التي تعقد اجتماعاتها حسب الجدول الزمني المقترح لدراسة جميع الترشيحات المقدمة في جدول لترقيات في الرتبة وفقا للمعايير التالية:

- **الأقدمية في الرتبة**
- **الأقدمية في الإدارة**
- **معدل التنقيط السنوي**
- **نقطة تقرير التقييم**
- **مستوى المسؤولية**
- **المستوى الأكاديمي**
- **التشجيعات**
- **التوبيخات**

- **في نهاية هذه الاجتماعات، يتم تحضير تقارير تضم أسماء الأشخاص الذين سوف تتم ترقيتهم موقعة من جميع الأعضاء.**
- **المحاضر و الجداول تعرض على مصلحة تدبير الموارد البشرية .**
- **الترقي في الرتبة**
- **الترقي و تطوير الوضعية الإدارية للموظفين داخل رتبهم. تطبيق هذه المسطرة على جميع الموظفين في الوزارات و الذين تتوفر فيهم شروط الترقي من مستوى إلى مستوى.**
- **ابتداء من أول شهر أكتوبر من كل سنة تقوم مصلحة الموارد البشرية ب.**
- **إرسال مذكرة إلى جميع المصالح الوزارية تدعو جميع المسؤولين إلى تقييم الموظفين التابعين لهم و ذالك حسب نموذج البطاقة المخصصة للتنقيط. النقطة تكون على 20 موزعة على 5 أنواع من التقييم.**

- **إعداد قائمة مؤقتة للأشخاص المراد ترقيتهم للسنة الجارية.**
- **يستقبل و يفحص جميع بطاقات التنقيط، و يتم إدخالها إلى قاعة البيانات و إعداد الجداول المخصصة للترقيات لجميع الرتب و حسب الجنس لجميع الموظفين الذين يتوفرون على الشروط المطلوبة للترقي بالنسبة للسنة الجارية.**

- **إنجاز جدول زمني لاجتماعات اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء ، مع إعداد جميع الملفات المخصصة لهذا الغرض. حيث تجتمع اللجان الإدارية لاتخاذ القرارات اللازمة في هذه الملفات و يتم تحضير تقارير مع جداول الترقية موقعة من طرف اللجنة ، ترسل إلى مصلحة الموارد البشرية من أجل القيام بالمتعين.**
- **أي مسؤول مكلف بتقييم الموظفين يجب أن يكون له تكوين في النوع الاجتماعي و أن يتم تحسيسه على هذه المقاربة لاجتناب أي تقييم مبني على الصور النمطية أو على الأحكام المسبقة.**
- **يجب انجاز جرد سنوي للترقيات حسب الجنس و حسب المصلحة و القسم و المديرية و الوزارة.**

- يجب إنجاز تقارير لتقييم مدى تحقيق الأهداف المتوخاة باستعمال تحليل النوع الاجتماعي مع النسب المئوية و الأرقام المحددة ، حيث يجب أن يكون للمسؤولين تكوين كاف لإجراء هذه التقارير.
- و بخصوص نظام الحصص المالية و بالإضافة إلى الحصص حسب الجنس يجب التوجيه إلى الهدف المنشود ألا و هو المساواة.
- يجب إعادة النظر و إعادة شرح دور اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء وتتبعهم بالتكوين والتحسيس لمفهوم مقاربة النوع الاجتماعي .
- يجب إدماج النوع الاجتماعي كمعيار يجب أخذه بعين الاعتبار في حالات التقييم و الترقية و الترقي في العمل.
- إلغاء أي عامل يمكن له أن يؤثر سلبيا على عملية تقييم بطاقة التنقيط،أو يمكن له أن يؤثر بطريقة غير موضوعية مثل الحالة العائلية أو عدد الأطفال.
- الأهداف يجب أن تحدد بطريقة صريحة وواضحة و تتم الموافقة عليها من الطرفين كتابيا (ملحق 5)
- الأهداف يجب أن تبرمج بطريقة ذكية (ملحق 6)
- تقييم الوصول إلى الأهداف يجب أن يكون موضوعيا و مرتكزا على عوامل واضحة
- يجب على المشغل توقيع تقرير التقييم من اجل المصادقة.
- يجب إعطاء حق الطعن في حالة عدم موافقة الموظف أو الموظفة على ممون التقييم.

- **الترقي في الرتبة بامتحان الكفاءة المهنية.**

ابتداء من شهر يناير من كل سنة، تقوم مصلحة تدبير الموارد البشرية بجرد لجميع المرشحين و المرشحات الذين يتوفرون على الشروط اللازمة للمشاركة في امتحانات الكفاءة المهنية وذلك حسب الشروط التالية:

- إثبات أقدمية تفوق 6 سنوات في الرتبة (الأعوان، مساعدين تقنيين، كاتبات، محررون، متصرف مساعد، و التقنيين)
- إثبات أقدميه تفوق 4 سنوات في الرتبة (مهندسون، المعماريون، ما عدا الحصول على مهندس دولة التي تستلزم على الأقل 3 مستويات).

تقوم مصلحة تدبير الموارد البشرية بحصر اللوائح الخاصة بالمرشحين اللذين تتوفر فيهم الشروط الضرورية و تقوم بحصر عدد المناصب لكل امتحان (حسب الحصة 11% للفئة الأولى)

- يجب أن يتم أخذ مقاربة النوع الاجتماعي بعين الاعتبار عند تحديد الحصة

كما يجب تحديد نموذج للتقرير الخاص بالكفاءة المهنية، و بلورته على أسس موضوعية و عادلة لجميع الموظفين(ذ/إ) (الملحق 7).

ضرورة رصد الإحصائيات الخاصة بالجنس للتمكن من تقييم السير العادي للمسطرة(ملحق 8).

يجب إعادة النظر في منظومة الموارد البشرية لكي تضم جميع مؤشرات النوع الاجتماعي في جدول.

بعض الممارسات الإيجابية بخصوص الترقية:

- استعمال لغة غير تمييزية عند إعداد الملفات الخاصة بالكفاءة المهنية؛
- توفير العديد من الإجراءات لمواكبة النساء ذوات الإمكانات العالية و توفير الجو المناسب لإدماجهن؛
- تشجيع جميع المستويات في الرتبة و الوظيفة و المسؤولية للرجال و النساء، مع دراسة المعيقـــات و البحث عن الحلول اللائقة.

- يجب أن تتوفر عند جميع المسؤولين الذين يتخذون قرار الترقية أو الترقي في العمل، دراية بالنوع الاجتماعي و أن تتم تجربة كفاءتهم في هذا الشأن.
- تتبع تطور كتلة الأجور حسب الجنس و محاولة تقليص الفرق باتخاذ قرارات واضحة.

5- كيف يتم إدماج المساواة بين النساء والرجال في حركية الموظفين ؟

طبقا للنظام الأساسي العام للوظيفة العمومية والظهير رقم1-58-008 الموافق ل 4 شعبان 1377 كما تم تعديله و تتميمه (24 فبراير 1958) ، فان جميع الموظفين الخاضعين للوظيفة العمومية، هم في وضعية نظامية داخل إدارات الدولة و داخل الجماعات المحلية الذي يتم تعيينهم فيها، كما يمكن تعيينهم من إدارة عمومية إلى أخرى أو من جماعة محلية إلى أخرى، وهذا في إطار برامج حركية الموظفين، المبرمجة في الوظيفة العمومية، وهذه التعيينات تتم كالتالي:

- حسب الطلب
- حسب طلب المسؤول في الإدارة العمومية أو الجماعة المحلية التي يتبع لها المعني بالأمر. وفي هذه الحالة تتم استشارة اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء.

هذه الحركية في التعيينات يجب أن تأخذ بعين الاعتبار الحالة العائلية للموظفين المعيين، وضرورة المصلحة. وفي حالة اعتراض اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء على طلب المسؤول المباشر سواء بالإدارة العمومية أو الجماعة المحلية، يتم عرض الحالة على رئيس الإدارة للبث فيها بصفة نهائية.

وفي حالة ترحيل المصلحة من إدارة إلى أخرى، يتم إلحاق جميع الموظفين التابعين لهاته المصلحة بالإدارة الجديدة مباشرة.

القانون لا زال لم يبث بطريقة مباشرة في تبعات هذه الحالة من الحركية وتأثيرها على مستقبل موظفي الدولة. لكن التجربة أثبتت أنه في هذه الحالة يستفيد الموظفون المعنيون بالحركية من التجربة المتراكمة وبهذا تكون لهم أسبقية في الترقية والحصول على المناصب العليا في المسؤولية.

كما يتم تداول الحركية في إجراءات التنقيط و التقييم بحيث تكون نتيجة من نتائج لهذه الأخيرة ، مما يجعل لقرار الحركية انعكاسات وعواقب يمكن وصفها بالمعيقات على مستوى التنقيط و تقييم الإنتاجية.

كما يمكن للنساء عدم الموافقة على الحركية، نتيجة عدم وضوح الآفاق أو المعلومات الكافية لمستقبل الوظيفة أو حتى الخوف من الابتعاد عن السكن، أو الخوف من عدم توافق الحياة الشخصية والمهنية.

يجب تبسيط وتوضيح مسطرة الحركية الداخلية و الخارجية داخل الإدارة العمومية، إلى جانب تكوين جميع الموظفين وتعريفهم بمدى أهمية الحركية الداخلية و الخارجية وعواقبها الإيجابية على مستقبلهم.

تعميم الإعلانات المتعلقة بالحركية على جميع المستويات مع إخبار الموظفين على أهمية الحركية إن على المستوي الجهوي او على مستوى التوقيت أو المسؤوليات.

إعداد الإحصائيات المتعلقة بأعداد النساء و الرجال الذين استفادوا من الحركية وآثارها على الوضع الحالي للموظف.

إجراء إحصائيات للفئتين من الحركية، ثم تحليل الوقع الإيجابي أو السلبي على الموظف وكذا على المسؤول المباشر، ثم تحليل مدى ارتياح المعني بالأمر و كذلك أسباب الحركية و تأثيرها على أجر الموظف، والتنقيط و التقييم السنوي وكذا مدى اكتساب الموظف لتجربة جديدة.

بعض الممارسات الإيجابية بخصوص الحركية

- تعميم إعلانات الترشيح للجميع مع الحرص لعدم استعمال أي لغة تمييزية ،
- إخبار جميع الموظفين و الموظفات بكيفية و إيجابيات العملية (يتم طلب إشعار بالتوصل بالإخبار)،

- وضع آليات تحفيزية للحركية النسائية وخصوصا عندما يتعلق الأمر بتغيير المدينة أو حتى البلد (يجب الأخذ بعين الاعتبار عمل الزوج أو الزوجة، تعليم الأطفال، وثقافة البلد الجديد)،

6- كيف يتم إدماج المساواة بين النساء و الرجال في التكوين ؟

البرنامج السنوي للتكوين المستمر:

يتم إنجاز برنامج للتكوين المستمر من طرف مصلحة التكوين حسب المتطلبات المشار إليها خلال عملية التمحيص سواء عن طريق أسئلة مباشرة على حساب التوجه العام وأولويات الوزارة.

يجب على إجراءات التكوين أن تدون من جديد كي تأخذ بعين الاعتبار مقاربة النوع الاجتماعي كهدف أساسي لوضع دليل يشمل احتياجات جميع الأطر و الأعوان بالوزارة بخصوص اكتساب الكفاءات التي تمكنهم من العمل بطريقة أكثر نجاعة و مردودية، و بالتالي الحصول على ترقية افضل (في الرتبة أو الدرجة)، وكذلك إمكانية الترشيح لمناصب المسؤولية.

الإحصائيات الخاصة بالجنسين ضرورية ومهمة لمعرفة تأثير التكوين على الترقي في العمل بالنسبة للنساء ، وكذلك نسبة الأنوثة في مختلف مناصب المسؤولية.

- **التكوين formation diplomante**

تم وضع العديد من الآليات لتمكين الموظفين من الاستفادة من التكوين طويل الأمد (2 أو 3 سنوات) في مختلف المعاهد ومؤسسات التعليم العالي لتطوير كفاءاتهم وتحضير شهادات تسمح لهم بولوج درجات أعلى.

وفق المسطرة يوقع المستفيدون من التكوين طويل الأمد التزاما يؤكدون فيه التزامهم بخدمة الوظيفة العمومية لمدة لا تقل على 8 سنوات بعد التخرج.

المسطرة تتضمن المراحل التالية:

- تتوصل مصلحة التكوين بإعلانات الامتحانات من جميع المؤسسات التكوينية على الصعيد الوطني
- يتم إرسال دورية بخصوص الامتحانات إلى جميع المصالح التابعة للوزارة
- تتوصل المصلحة المختصة بطلبات الترشيح وتتأكد من أن جميع الشروط متوفرة للمشاركة في الامتحانات
- يتم إصدار تراخيص للمعنيين قصد المشاركة في الاختبارات.

كما يتم إعلان، على أن هذا النوع الاجتماعي من التكوين يكون خاضعا إلى نظام الحصص وبالتالي الشيء المطلوب في هذا الدليل هو تحديد الحصص حسب الجنس.

الإحصائيات ضرورية لمتابعة هذا النوع الاجتماعي من التكوين، سواء للذكور أو للإناث، ومدا تأثيره على الحيات المهنية.

يجب وضع ميكانيزمات لتحفيز الجنس النسوي للمشاركة في التكوينات، وخصوصا بالنظر إلى العدد القليل من للنساء في مناصب المسؤولية.(عدم وجود آفاق واضحة في العمل، التوقيت الغير المناسب، لا تتناسب مع الكم الكبير للوظيفة)

وكما يجب دراسة نفس الإشكاليات بالنسبة للتدريب خارج أرض الوطن.

بعض الممارسات الإيجابية بخصوص التكوين:

- ضمان المساواة في الولوج إلى التكوين
- تتبع الإحصائيات لمواد التكوين المتوفرة والمطلوبة من طرف النساء (النوع، الفترة، أثرها على الترقي و الترقية) وكذا ملائمة برامج التكوين حسب النوع الاجتماعي.
- يجب التوفر على مجموعة من النساء ذات الكفاءات العالية و المختصون في التكوين الخصوصي(القيادة، التواصل، اتخاذ القرار) وذلك من أجل التحضير للمناصب العليا.
- توفير تكوينات خاصة بالنساء للإشكالات التي تتعرض لها المرأة في العمل (تدبير الوقت بين الحيات الخاصة والحيات المهنية، أخذ المبادرة...)
- تكوين جميع الموظفين على النوع الاجتماعي، واستعماله في جميع المستويات الخاصة بالموارد البشرية، وكدا تأثيره على الإنتاجية الفردية والجماعية.
- تشجيع التكوين المستمر للموظفين والموظفات.
- تقديم اقتراحات لدعم النساء .
- تسخير التكوين المستمر لصالح برنامج تطوير العمل.

7- كيف يتم إدماج المساواة بين النساء والرجال في نظام تقييم الأداء الوظيفي

في سبتمبر 2006، تم اعتماد نظام جديد لتنقيط وتقييم الموظفين، وذلك طبقا للمرسوم رقم 2.05.1367 الصادر في الثاني من دجنبر 2005.

يرتكز هذا النظام أساسا على المساواة، والاستحقاق، تحقيق الأهداف، والشفافية. كما يرتكز على التشاور وانخراط جميع الفاعلين.

أهداف هذا النظام هي كالتالي:

للإدارة يُمَكِّنُ من:

- **تدبير توقعي للوظائف والكفاءات،**
- **تدبير الحيات المهنية للموظفين ،**
- **تدبير التكوين،**
- **تحسين ظروف العمل**

للمسؤول المباشر يُمَكِّنُ من:

- **تشخيص وتنظيم العمل**
- **تحديد الأولويات**
- **تحفيز الموظفين**

للموظفين يُمَكِّنُ من:

- **تحديد المسؤوليات وتحقيق الأهداف المطلوبة**
- **التعرف على معايير التنقيط و جدول التنقيط**
- **معرفة رأي المسؤول المباشر في العمل وتنظيمه وإنتاجيته وتعامله المهني**
- **معرفة إمكانيات تدبير العمل، والاحتياجات في التكوين والكفاءات الجديدة الذي يجب اكتسابها.**

التنقيط على 20 (بدل 3 حسب الجدول القديم) ويتم تحديده حسب العناصر الخمس التالية:

- **القيام بالمهام : من 0 إلى 5 نقط**
- **الإنتاجية في العمل : من 0 إلى 5 نقط**
- **القدرة على التنظيم : من 0 إلى 3 نقط**
- **السلوك المهني : من 0 إلى 4 نقط**
- **البحث والابتكار : من 0 إلى 3 نقط**

تقدر العناصر المذكورة أعلاه حسب الجدول التالي:

- **ممتاز ما بين 18 و 20**
- **حسن جدا ما بين 16 و 18**
- **حسن ما بين 14 و 16**
- **متوسط ما بين 10 و 14**
- **غير مرضية بين 0 و 10**

يمكن للمسئول تغيير هذه النقط، وذلك بإعطاء أهمية أكثر لبعض المهام الذي يراها أكثر أهمية داخل مصلحته، بشرط أن لا يفوق مجموع النقط مجموع النقط للعناصر الخمس التي هي 20،

للتذكير فإن مجموع النقط الذي يتم الحصول عليها خلال مدة العمل تؤخذ بعين الاعتبار عند الترقي في الرتبة.

جدول آليات التنقيط

القيام بالمهام	الأداء الوظيفي والمردودية
استخدام المعارف المهنية، والإدارية، والتقنية جودة العمل احترام المواعيد القدرة على التعرف وحل المشاكل	الكفاءات المهارات المثابرة المجهودات المبذولة
القدرة التنظيمية	السلوك المهني
البرمجة التنظيم والتنسيق التدبير والمراقبة التكييف مع التغيير	التواصل والعلاقات مع الموظفين الاستقلالية احترام الالتزامات احترام العمل والسلوك داخل الوسط المهني
المبادرة والإبداع	
القدرة على التحليل الإبداع	الموضوعية أخذ المبادرة واتخاذ القرار

حسب نظام التنقيط و التقييم يجب أن يحترم ثلاث مراحل:

قبل التقييم

- تحديد واضح للمهام والمسؤوليات
- الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات كل وظيفة على حدى
- تحديد الأهداف، في إطار الممكن، وكذلك تقييمها وتحديدها في الزمن

استعمال معايير لقياس ما تم تحقيقه.

خلال التقييم

- وضع بطاقة لتقييم النتائج المتوصل إليها مقارنة مع الأهداف المتوخاة،
- القيام بمقابلة مع المعني بالأمر وإخباره بالنتائج المحصل عليها وإعطائه فرصة الرد.
- تنقيط كل معيار حسب سلم التنقيط ، وصياغة التقرير مع إضافة، إذا أمكن،

احتياجات الموظف للقيام بمهامه في أحسن الظروف، أو بطلب المشاركة في الحركية، وذلك للحصول على إنتاجية أكثر في مهام أخرى تتماشى مع مؤهلاته، او قصد الترسيم أو الترقي.

ما بعد التقييم

المسؤول المباشر يقوم بتتبع عملية التنقيط سواء ب:

- ترسيم أو ترقي الموظف،
- الحركية أو إعادة التأهيل ،
- أو الانخراط في التكوين المستمر.

يتم القيام بمقابلات خاصة على الأقل مرة كل سنتين مع المسؤول المباشر، وهذه المقابلة ينظمها هذا الأخير ويتم التحضير لها بطريقة موضوعية، بتحديد مواضيع المقابلة وأهدافها وكذا مواضيع المناقشة، والعودة إلى تحديد المهام المبرمجة للسنة الجارية وكذا تحديد الأولويات للقطاع، وأهم المحاور التنظيمية الداخلية وأخيرا برنامج العمل للفترة المقبلة.

ومن جانبه، يستعد الموظف لهذه المقابلة بتعريف واضح لمهامه ومسؤولياته، وكذا الصعوبات التي يواجهها في ممارسة مهامه. كما أنها مناسبة للتفكير في الأولويات والجوانب التي يجب تحسينها والتي سيناقشها مع الرئيس المباشر ، بالإضافة إلى مقترحات لتطوير العمل والتطلعات الشخصية.

إجراءات التقييم تعتمد على تنظيم طريقة التقييم كلها (البطاقة، المقابلة) بطريقة موضوعية، لإراحة الموظف، والعمل على تحفيزه، وخلق جو من الثقة وتشجيع المبادرة التشاركية، علاوة على ذلك، فإن بطاقة التقييم أعدت لهذا الهدف من خلال احترام جميع المعايير.

ومن ثم فإن نوع التقييم يكون مرهونا بقراءة ذاتية من الرئيس المباشر، لتقديراته الشخصية، مما يبرز جزئيا بطء تقدم النساء في الوظيفة العمومية.

يجب اعتماد خطة تكوينية سنوية ، تكون إجبارية لجميع المسؤولين والمكلفين بالتقييم الموظفين والموظفات، حول طرق المقابلة وتقييم المردودية، ولمعايير التقييم، ونهج تقييم تراعي حساسية النوع الاجتماعي.

مع تقديم دورات تحسيسية للموظفين حول عملية التقييم وأهدافه والتي تشجع النساء على أخذ المبادرة، ومراجعة تقييمهن السنوي باعتباره فرصة لاكتشاف ذواتهن وتحديد أهداف جديدة تفاديا للإهمال أو التقصير وسوء فهم هذه الممارسة.

تداريب دورية وسنوية حول نمطية النوع الاجتماعي، والعناصر الذاتية التي من الممكن أن تؤثر سلبا على التقييم وهي ضرورية من أجل تفادي تعرض الرجال والنساء لهذا النوع الاجتماعي من التقييم.

ضرورة التوفر على الإحصائيات من أجل رؤية واضحة حول أغلبية الرؤساء الذين يقومون بتقييم النساء وهم ذكور، وكل الامتيازات الناجمة عن ذلك.

وفي إطار الاقتراحات ، تبقى مسألة الرد الفعلي على متطلبات خاصة لوقت معين دون أن ننسى التخطيط لسد الحاجات الإستراتيجية من اجل الوصول إلى المساواة بين النساء والرجال داخل الإدارة العمومية بأكملها.

بعض الممارسات الجيدة بشأن حصيلة تقييم المر دودية:

- تأمين تدريب بشأن تقنيات تقييم المرد ودية لجميع الرؤساء المباشرين
- دعوة الموظفين والموظفات إلى القيام بدور نشيط في عملية تقييمهم،
- تدريب جميع الرؤساء المباشرين المكلفين بالتقييم على جوانب النوع الاجتماعي.
- طلب توصيات وتدابير فعالة للأخذ بها في التقييم من أجل ضمان نجاح ترقي المرأة إلى مناصب المسؤولية،

- اكتشاف طاقات نسائية عالية أثناء عملية التقييم مما يستلزم توصيات محددة لدعمها وتأهيلها.
- التصديق على التقرير من طرف الموظفين و الموظفات وتمكينهم من رفع شكاوي إدا توفرت.

قوائم الملاحق التطبيقية وتتبع الدليل المنهجي

الملحق 1

نموذج مقابلة الاختيار والتوظيف

يجب على لجنة الانتقاء الاعتماد على أسئلة ترتبط بالكفاءة والقدرات العملية والمهارات (المعارف والخبرات العملية والمهارات السلوكية) للمرشح.

تفادي طرح الأسئلة الشخصية المتعلقة بالوضعية الاجتماعية والعائلية ، خصوصا تلك التي يمكن أن تؤثر على قرار اختيار آو توظيف النساء .

نموذج السؤال الذي يجب تجنبه :

- ✓ هل أنت متزوجة ؟
- ✓ هل تنوين الزواج قريبا ؟
- ✓ هل لديك أولاد ؟
- ✓ هل تنوين الإنجاب قريبا ؟
- ✓ هل يسمح لك زوجك بحضور اجتماعات في أوقات متأخرة ؟
- ✓ هل يسمح لك زوجك بالسفر والتنقل في إطار العمل ؟
- ✓ وكل سؤال يمكن أن يجعل المخاطب آو المخاطبة في وضعية نفسية حرجة بالنظر لوضعيتهم الاجتماعية .

اسم ولقب المرشح	
الأقدمية بالإدارة	بالنسبة للموظفين الجدد
السن	
الجنس	
الشواهد المحصل عليها وسنوات التحصيل حسب الأقدمية	
التجارب السابقة والمؤسسة وعدد سنوات العمل	
دوافع الترشيح للمنصب	
المهارات التقنية المرتبطة بالمنصب	
المهارات اللغوية	
المهارات في مجال المعلوميات	
مهارات أخرى	
ماذا يمكنكم إضافته للمنصب ؟	
هل لديكم أدنى فكرة عن صعوبات المنصب ؟	
ما هو مشروعكم المهني ؟	
لماذا تودون العمل بالوظيفة العمومية ؟	
هل عندكم معوقات خاصة لمزاولة مهام المنصب آو التي قد تؤثر سلبا على فعاليتكم العملية ؟	
إلى ماذا ستحتاجون للنهوض بمهام الوظيفة آو المنصب ؟	

الملحق 2

تقرير اللجنة بعد المقابلة

وزارة ....

مديرية...

قسم/مصلحة التعيين ....

المنصب الشاغر..

تاريخ ومكان المقابلة ....

مدة المقابلة من .... إلى...

المشاركون في المقابلة (اللجنة)

الاسم والنسب	الجنس	السن	الشهادات الجامعية	الخبرة والتجربة	المشاركة في تكوين حول مقاربة النوع

معلومات حول المرشح أو المرشحة (بطاقة المعلومات)

الاسم والنسب	الجنس	السن	الشهادات الجامعية	الخبرة والتجربة	أهم المميزات

ملخص المقابلة

الأسئلة المطروحة	أعضاء اللجنة	أجوبة المرشح (ة)	التعليق
تقييم عام للمرشح		القرار النهائي والتوصيات	

توقيع أعضاء اللجنة.

الملحق 3

المخطط التوجيهي الفصلي للتوظيف

الوزارة مديرية م ب مصلحة التوظيف					
تحليل معطيات التوظيف من ....إلى					
	الرجال	النساء	نسبة الرجال	نسبة النساء	المجموع
عدد المناصب الشاغرة					

عدد الترشيحات المتوصل بها					
عدد الترشيحات المقبولة بناء على دراسة الملف					
عدد الترشيحات المقبولة بناء على مقابلة					
العدد الإجمالي للتوظيفات المنجزة					

ملحق 4

لائحة القيادة اوالمخطط التوجيهي للتعيين في المناصب العليا

مديرية الموارد البشرية مصلحة التوظيف					
فترة التحليل من ....إلى					
عدد المناصب العليا الشاغرة					
عدد المناصب الشاغرة / الصنف					
مدير إدارة مركزية رئيس جامعة مدير مؤسسة عمومية (تحديد التسمية الدقيقة للمنصب المزمع شغله)					
	الرجال	النساء	نسبة الرجال	نسبة النساء	المجموع
عدد الترشيحات المتوصل بها					
عدد الترشيحات المقبولة بناء على دراسة					

الملف					
عدد الترشيحات المقبولة بناء على مقابلة					

ملحق 5

بطاقة الأهداف السنوية

اسم ونسب المساعد أو المساعدة :

مكان التعيين :

السن :

الجنس:

عدد سنوات الأقدمية:

اسم الرئيس المباشر :

جنس الرئيس المباشر :

تاريخ والمكان

الأهداف	تاريخ الانجاز	معايير تقيم المنجزات	نسبة الانجاز	التعليق والتوصيات لتحسين المردودية

توقيع الموظف توقيع الرئيس

ملحق 6

الهدف

لتسهيل عملية تقييم هدف معين ، لا بد من صياغته على شكل SMART :

س : أن يكون له معنى عند الموظف (ة) ورئيسه (بمعنى أن يكون الهدف متفقا بشأنه ومقبولا من الفريقين)

م: محددا حتى يمكن القول وبدون تردد إن كان الهدف تحقق أم لا وما هي نسبة الإنجاز طيلة مراحل العملية ،

أ: طموح: بالنسبة للموظف كشخص بما يسمح له من استخدام كافة طاقاته ومهاراته وكذا بالنسبة للمصلحة التي يعمل بها،

و: واقعي : سواء بالنسبة للمدة الزمنية المخصصة له آو من حيث طبيعته إلى جانب الأخذ بعين الاعتبار جميع الموارد المتاحة للموظف لتحقيق الهدف .

ز: زمني أي محدد في الزمن مع آليات للتحقق من التطور الحاصل في مجال التنفيذ.

ملحق 7

تقرير الكفاءة المهنية

اسم ونسب المساعد آو المساعدة :

المنصب المشغل : الأقدمية فيه :

السن :

الجنس:

عدد سنوات الأقدمية:

التاريخ والمكان

اسم المسؤول عن التقرير :

جنس المسؤول عن التقرير:

التسمية الرسمية للمسؤول عن التقرير:

معيار التقييم					
تحقيق الأهداف					
الانضباط					
الفعالية					
السلوك					
الانضباط في الفريق					
العلاقات					
المبادرة وروح الابتكار					
حل الإشكاليات والمشاكل					
الكفاءات التقنية					
الكفاءات اللغوية					
الكفاءات في مجال صياغة النصوص والتقارير					
الكفاءات في مجال التحليل والاختزال					
توصيات لأجل تحسين الكفاءات والمهارات					

ملحق 8

لوحة القيادة أو المخطط التوجيهي للترقية داخل الوزارات

مديرية الموارد البشرية

مصلحة الترقية

مرحلة التحليل من ....إلى ....

	الرجال	النساء	نسبة الرجال	نسبة النساء	المجموع
العدد الإجمالي للمرشحين					
العدد الإجمالي					

للمستفيدين					
طبيعة الترقية الدرجة الرتبة منصب المسؤولية					
حسب الوزارة /الإدارة					
وزارة					
حسب الفئة الوظيفية					
حسب الدرجة والإطار والسلم					
منصب رئيس مصلحة					
منصب رئيس قسم					
منصب رئيس إدارة					
منصب مسؤولية عليا					
المجموع					

ملحق 9

مشروع ميثاق للالتزام بالمساواة داخل الإدارة

وضعت وزارة .... سياسة أفقية للانتقال من المساواة القانونية والحقوقية إلى المساواة الفعلية، والتي تجسدت عبر اعتماد ميثاق للالتزام يتعلق بالعمل على تطوير المساواة والمناصفة بين الرجال والنساء طبقا للدستور ولالتزامات بلادنا الدولية ولاسيما الاتفاقية الدولية للحقوق الاقتصادية والاجتماعية.

إن هذا الميثاق الذي يجسد الوثيقة المرجعية للعمل من اجل المساواة داخل الإدارة تم توجيهه إلى مختلف المصالح بتاريخ ....

وللتعبير عن التزامها بتطوير وتنفيذ تطوير المساواة والمناصفة فإن الوزارة تلتزم ب:

- **العمل على الأخذ بعين الاعتبار التطورات القانونية والتشريعية في مجال عدم التمييز ضد النساء،**
- **مأسسة سياسة وحصر أهداف/مناصفة /مساواة / والتعبير عن إرادتها في انجاز برامج في مجال تطوير المساواة والمناصفة.**

ولدعم هذه الإجراءات، فقد شرعت الوزارة في مسلسل إدماج مقاربة النوع الاجتماعي في مسلسل تدبير الموارد البشرية والتي تعبر عن مستوى العمليات المنجزة في مجال المساواة المهنية بن الرجال والنساء.

إن هذا الميثاق هو تعبير عن الإرادة السياسية وضمانة وإطار مرجعي لعدم الاقتصار على مجرد تطبيق القانون والانتقال إلى تحديد أهداف تطويرية قابلة للتقييم.

وهي عملية ستمكن من مراجعة كل مساطر تدبير الموارد البشرية وتمنح لموظفي الإدارة ضمانات جديدة.

إن العمل لصالح المناصفة والمساواة هو مشروع تحديثي حقيقي لإدارتنا على غرار باقي الاوراش الكبرى .

فالالتزام بالمساواة بين الرجال والنساء هو ضرورة اقتصادية أكثر منها ضرورة سياسية ولا يمكن أن تتحقق إلا من خلال اقتناع جماعي واحترام الكرامة الإنسانية وضمان المساواة في الحظوظ.

إن إدارتنا ستستفيد على جميع الأصعدة بتبني هذه المقاربة :

- **بتسويق صورة ايجابية وتقدمية ،**
- **ضمان آليات لجلب الكفاءات من الرجال والنساء إلى جانب تحقيق الولاء من المساعدين والمساعدات وضمان الخلف**
- **المساهمة في الرفع من الإنتاجية والكفاءة الاقتصادية.**
- **إن سنة 2013 ستكون بالنسبة إلينا نقطة الانطلاق لوضع آليات للتواصل والتحسيس والأدوات البيداغوجية لتطوير التكوين في مجال المساواة .**
- **تضاف جميع البرامج والمشاريع التي هي في طور الانجاز والمتعلقة بالماسسة حسب كل وزارة .**

ملحق 10

نموذج لوحة قيادة للموارد البشرية /مقاربة النوع الاجتماعي

نسبة النساء

	المعيار	العدد	ذ سا ء	رج ال	مجموع	تحقق سنة - 2	تحقق سنة - 1	تحقق سنة 0	الهدف سنة 0
1	ولوج مناصب القيادة	مجلس الإدارة							
2	ولوج مناصب المديرية	مناصب مدير							
3	ولوج باقي مناصب المسؤولية	رؤساء أقسام ورؤساء مصالح							
4	ولوج جميع شعب وتخصصات	✓ الأنشطة العملياتية ✓ الأنشطة الإدارية ✓ باقي الأنشطة							
5	الولوج إلى الوظيف	عدد التوظيفات خلال الثلاث سنوات الأخيرة							
6	الولوج إلى التكوين	✓ تابع تكوينا خلال							

		الثلاث سنوات ✓ عدد أيام التكوين							
7	تطور نموذجي	بدون تغيير							

8	تطور نموذجي	ترقية بدون تغيير مكان التعيين							
9	تطور نموذجي	تغيير مكان التعيين							
10	تطور نموذجي	تغيير مكان التعيين مع ترقية							
11	فسخ علاقة العمل	استقالة الإحالة الطوعية على التقاعد او غيرها							
12	مساواة في الآجر	الأجر عند التوظيف منصب المسؤولية إطار تقني							
13	مساواة في الآجر	منصب المسؤولية إطار تقني							
14	مساواة في الآجر	الحد الأدنى من الأجر عند التوظيف منصب المسؤولية إطار تقني							

15	مساواة في الآجر	الحد الأدنى من الأجر عند التوظيف منصب المسؤولية إطار تقني							

ملحق 11

نموذج لوحة قيادة للموارد البشرية /للانتقاء والتوظيف / مقاربة النوع الاجتماعي

أهداف تطبيق مقاربة النوع الاجتماعي في الانتقاء والتوظيف	العمليات	المعايير الرقمية
	السهر على اختيار المضامين والعناوين مع الانتباه إلى المصطلحات	عدد إعلانات التوظيف التي تم تحليلها والمصادقة عليها
	هيكلة مساطر التوظيف من خلال تكوين المكلفين بالتوظيف على تفضيل المساواة وكذا تخصيص بعض الوظائف للنساء	عدد دورات التكوين المخصصة لتفضيل توظيف النساء لبعض الوظائف
دعم تشبع المكلفين بالانتقاء والتوظيف بالخصوصيات الرجال / النساء	وضع اختبارات نموذجية لتقييم مدى حساسية المكلفين للتمييز	عدد المسؤولين المشاركين في هذه الاختبارات
	وضع ميثاق حسن السلوك في مجال التوظيف لتفادي التجاوزات التمييزية	عدد النشرات الإخبارية ومدى توزيع ثقافة المساواة داخل الإدارة
	خلق مجموعات عمل لمعالجة النتائج والعمل على تطوير أساليب التحسين	✓ نسبة المسؤولين المكلفين بالتوظيف الذين شاركوا في مجموعات العمل ✓ عدد النساء في اللجان المختلطة
	• وضع برامج تواصلية داخلية حول السياسة المتبعة من طرف الوزارة لدى جميع الفاعلين وممثلي الموظفين ولدى الفرق	• نسبة المكلفين بالتوظيف والذين تم اطلاعهم على مضامين هذه البرامج • عدد الأدوات الموضوعة

	العملياتية	بهذا الخصوص • عدد العمليات التواصلية ،

	• تكوين وتحسيس المسؤولين والمدبرين ومصالح تجبير الموارد البشرية ومصالح التوظيف والفرقاء الاجتماعيين وممثلي الموظفين حول توظيف النساء والتوظيف والية التوفيق بين الحياة العملية والحياة الوظيفية • تعميم بعض النماذج الناجحة	•
• تكوين عدد من المسؤولين عن التوظيف لمحاربة جميع أشكال التمييز التي تم وضعها أثناء وضع مساطر التوظيف	• تذكير المسولين والمكلفين بالقواعد الضامنة لعدم التمييز خلال التوظيف	• عدد المسؤولين المكونين • عدد دورات التكوين
	• ضمان تمثيلية متوازنة للجنسين خلال حملات التوظيف	• عدد النساء والرجال خلال الحملات
	• استعمال معايير توظيف موضوعية مبنية على الكفاءة المطلوبة (بطاقة معلومات ، دليل مرجعي للوظائف والكفاءات ....)	• عدد البطائق والدلائل المرجعية بالمقارنة مع مجموع التوظيفات.
	• وضع آلية لحصر نسبة النساء المرتبطة بالإعلان عن توظيف	• عدد الترشيحات التي تم تحليليها بصورة طبيعية • الفرق بين نسبة النساء المرشحات وعدد النساء التي تم توظيفهن
	• السهر على الربط بين توزيع عدد النساء والرجال في التوظيفات وعدد المرشحين	• تطور أعداد ونسب المرشحين النساء حسب الوظائف المعنية
	• الرفع من عدد عقود التداريب مع النساء للرفع من إمكانية التوظيف	• عدد النساء في كل تدريب • عدد النساء التي تم توظيفهن بعد كل تدريب
	• الرفع من جاذبية الوظائف ذات	• عدد النساء والرجال

	الغالبية الرجالية للمرشحات من النساء من خلال تثمين مضامينها ومسارها المهني	بالنسيبة لوظائف الغير مختلطة • عدد المرشحات والمرشحين حسب كل وظيفة تم تحديدها • عدد التوظيفات النسوية على عدد الترشيحات
	• تفضيل توظيف النساء في حالة التساوي في الكفاءات	• تطور أعداد الجنس الأقل تمثيلية على المناصب التي يكون فيها اقل تمثيلية

ملحق 12

نموذج لوحة قيادة للموارد البشرية /للتعيين / مقاربة النوع الاجتماعي

• أهداف تطبيق مقاربة النوع الاجتماعي في الانتقاء والتوظيف	• العمليات	• المعايير الرقمية
	• السهر على اختيار المضامين والعناوين مع الانتباه إلى المصطلحات	عدد إعلانات التوظيف التي تم تحليلها والمصادقة عليها
	• هيكلة مساطر التوظيف من خلال تكوين المكلفين بالتوظيف على تفضيل المساواة وكذا تخصيص بعض الوظائف للنساء	عدد دورات التكوين المخصصة لتفضيل توظيف النساء لبعض الوظائف
• دعم تشبع المكلفين بالانتقاء والتوظيف بالخصوصيات الرجال / النساء	• وضع اختبارات نموذجية لتقييم مدى حساسية المكلفين للتمييز	• عدد المسؤولين المشاركين في هذه الاختبارات
	• وضع ميثاق حسن السلوك في مجال التوظيف لتفادي التجاوزات التمييزية	• عدد النشرات الإخبارية ومدى توزيع ثقافة المساواة داخل الإدارة
	• خلق مجموعات عمل لمعالجة النتائج والعمل على تطوير أساليب التحسين	• نسبة المسؤولين المكلفين بالتوظيف الذين شاركوا في مجموعات العمل • عدد النساء في اللجان المختلطة

	• وضع برامج تواصلية داخلية حول السياسة المتبعة من طرف الوزارة لدى جميع الفاعلين وممثلي الموظفين ولدى الفرق العملياتية	• نسبة المكلفين بالتوظيف والذين تم اطلاعهم على مضامين هذه البرامج • عدد الأدوات الموضوعة بهذا الخصوص • عدد العمليات التواصلية ،

	• تكوين وتحسيس المسؤولين والمدبرين ومصالح تجبير الموارد البشرية ومصالح التوظيف والفرقاء الاجتماعيين وممثلي الموظفين حول توظيف النساء والتوظيف والية التوفيق بين الحياة العملية والحياة الوظيفية • تعميم بعض النماذج الناجحة	
تكوين عدد من المسؤولين عن التوظيف لمحاربة جميع أشكال التمييز التي تم وضعها أثناء وضع مساطر التوظيف	تذكير المسولين والمكلفين بالقواعد الضامنة لعدم التمييز خلال التوظيف	عدد المسؤولين المكونين عدد دورات التكوين
	ضمان تمثيلية متوازنة للجنسين خلال حملات التوظيف	عدد النساء والرجال خلال الحملات
	استعمال معايير توظيف موضوعية مبنية على الكفاءة المطلوبة) بطاقة معلومات ، دليل مرجعي للوظائف والكفاءات ......(	عدد البطائق والدلائل المرجعية بالمقارنة مع مجموع التوظيفات.
	وضع آلية لحصر نسبة النساء المرتبطة بالإعلان عن توظيف	عدد الترشيحات التي تم تحليليها بصورة طبيعية الفرق بين نسبة النساء المرشحات وعدد النساء التي تم توظيفهن
	السهر على الربط بين توزيع عدد النساء والرجال في التوظيفات وعدد المرشحين	تطور أعداد ونسب المرشحين النساء حسب الوظائف المعنية

	الرفع من عدد عقود التداريب مع النساء للرفع من إمكانية التوظيف	عدد النساء في كل تدريب عدد النساء التي تم توظيفهن بعد كل تدريب
	الرفع من جاذبية الوظائف ذات الغالبية الرجالية للمرشحات من النساء من خلال تثمين مضامينها ومسارها المهني	عدد النساء والرجال بالنسبة لوظائف الغير مختلطة عدد المرشحات والمرشحين حسب كل وظيفة تم تحديدها عدد التوظيفات النسوية على عدد الترشيحات
	تفضيل توظيف النساء في حالة التساوي في الكفاءات	تطور أعداد الجنس الأقل تمثيلية على المناصب التي يكون فيها اقل تمثيلية

ملحق 13

نموذج لوحة قيادة للموارد البشرية /للترقية / مقاربة النوع الاجتماعي

أهداف تطبيق مقاربة النوع الاجتماعي في الانتقاء والتوظيف	العمليات	المعايير الرقمية
	• تكوين الرؤساء المباشرين في مجال إعداد وصياغة التقارير التقييمية بصورة غير تمييزية	عدد الرؤساء الذين تم تكوينهم في مجال التقييم بصورة غير تمييزية
	• هيكلة مساطر التوظيف من خلال تكوين المكلفين بالتوظيف على تفضيل المساواة وكذا تخصيص بعض الوظائف للنساء	عدد دورات التكوين المخصصة لتفضيل توظيف النساء لبعض الوظائف
• دعم تشبع المكلفين بالانتقاء والتوظيف بالخصوصيات الرجال / النساء	• وضع اختبارات نموذجية لتقييم مدى حساسية المكلفين للتمييز	• عدد المسؤولين المشاركين في هذه الاختبارات
•	• وضع ميثاق حسن السلوك في مجال التوظيف لتفادي التجاوزات التمييزية	• عدد النشرات الإخبارية ومدى توزيع ثقافة المساواة داخل الإدارة

•	• خلق مجموعات عمل لمعالجة النتائج والعمل على تطوير أساليب التحسين	• نسبة المسؤولين المكلفين بالتوظيف الذين شاركوا في مجموعات العمل • عدد النساء في اللجان المختلطة
•	• وضع برامج تواصلية داخلية حول السياسة المتبعة من طرف الوزارة لدى جميع الفاعلين وممثلي الموظفين ولدى الفرق العملياتية	• نسبة المكلفين بالتوظيف والذين تم اطلاعهم على مضامين هذه البرامج • عدد الأدوات الموضوعة بهذا الخصوص • عدد العمليات التواصلية ،

•

•	• تكوين وتحسيس المسؤولين والمدبرين ومصالح تجبير الموارد البشرية ومصالح التوظيف والفرقاء الاجتماعيين وممثلي الموظفين حول توظيف النساء والتوظيف والية التوفيق بين الحياة العملية والحياة الوظيفية • تعميم بعض النماذج الناجحة	•
• تكوين عدد من المسؤولين عن التوظيف لمحاربة جميع أشكال التمييز التي تم وضعها أثناء وضع مساطر التوظيف	• تذكير المسولين والمكلفين بالقواعد الضامنة لعدم التمييز خلال التوظيف	• عدد المسؤولين المكونين • عدد دورات التكوين
•	• ضمان تمثيلية متوازنة للجنسين خلال حملات التوظيف	• عدد النساء والرجال خلال الحملات
•	• استعمال معايير توظيف موضوعية مبنية على الكفاءة المطلوبة (بطاقة معلومة ، دليل مرجعي للوظائف والكفاءات ......)	• عدد البطائق والدلائل المرجعية بالمقارنة مع مجموع التوظيفات.
•	• وضع آلية لحصر نسبة النساء المرتبطة بالإعلان عن توظيف	• عدد الترشيحات التي تم تحليليها بصورة طبيعية • الفرق بين نسبة النساء

		المرشحات وعدد النساء التي تم توظيفهن
•	• السهر على الربط بين توزيع عدد النساء والرجال في التوظيفات وعدد المرشحين	• تطور أعداد ونسب المرشحين النساء حسب الوظائف المعنية
•	• الرفع من عدد عقود التداريب مع النساء للرفع من إمكانية التوظيف	• عدد النساء في كل تدريب • عدد النساء التي تم توظيفهن بعد كل تدريب
•	• الرفع من جاذبية الوظائف ذات الغالبية الرجالية للمرشحات من النساء من خلال تثمين مضامينها ومسارها المهني	• عدد النساء والرجال بالنسبية لوظائف الغير مختلطة • عدد المرشحات والمرشحين حسب كل وظيفة تم تحديدها • عدد التوظيفات النسوية على عدد الترشيحات
•	• تفضيل توظيف النساء في حالة التساوي في الكفاءات	• نطور أعداد الجنس الأقل تمثيلية على المناصب التي يكون فيها اقل تمثيلية

•

- ملحق 14
- نموذج لائحة قيادة للموارد البشرية /للحركية / مقاربة النوع الاجتماعي

• أهداف تطبيق مقاربة النوع الاجتماعي في الانتقاء والتوظيف	• العمليات	• المعايير الرقمية
•	• السهر على اختيار المضامين والعناوين مع الانتباه إلى المصطلحات	• عدد إعلانات التوظيف التي تم تحليلها والمصادقة عليها
•	• هيكلة مساطر التوظيف من خلال تكوين المكلفين بالتوظيف على تفضيل المساواة وكذا تخصيص بعض الوظائف للنساء	• عدد دورات التكوين المخصصة لتفضيل توظيف النساء لبعض الوظائف
• دعم تشبع المكلفين بالانتقاء والتوظيف بالخصوصيات الرجال / النساء في مجال الحركية	• وضع اختبارات نموذجية لتقييم مدى حساسية المكلفين للتمييز	• عدد المسؤولين المشاركين في هذه الاختبارات
•	• وضع ميثاق حسن السلوك	• عدد النشرات الإخبارية

	في مجال التوظيف لتفادي التجاوزات التمييزية	ومدى توزيع ثقافة المساواة داخل الإدارة
•	• خلق مجموعات عمل لمعالجة النتائج والعمل على تطوير أساليب التحسين	• نسبة المسؤولين المكلفين بالتوظيف الذين شاركوا في مجموعات العمل • عدد النساء في اللجان المختلطة
•	• وضع برامج تواصلية داخلية حول السياسة المتبعة من طرف الوزارة لدى جميع الفاعلين وممثلي الموظفين ولدى الفرق العملياتية	• نسبة المكلفين بالتوظيف والذين تم اطلاعهم على مضامين هذه البرامج • عدد الأدوات الموضوعة بهذا الخصوص • عدد العمليات التواصلية ،

•

•	• تكوين وتحسيس المسؤولين والمدبرين ومصالح تجبير الموارد البشرية ومصالح التوظيف والفرقاء الاجتماعيين وممثلي الموظفين حول توظيف النساء والتوظيف والية التوفيق بين الحياة العملية والحياة الوظيفية • تعميم بعض النماذج الناجحة	•
• تكوين عدد من المسؤولين عن التوظيف لمحاربة جميع أشكال التمييز التي تم وضعها أثناء وضع مساطر التوظيف	• تذكير المسولين والمكلفين بالقواعد الضامنة لعدم التمييز خلال التوظيف	• عدد المسؤولين المكونين • عدد دورات التكوين
•	• ضمان تمثيلية متوازنة للجنسين خلال حملات التوظيف	• عدد النساء والرجال خلال الحملات
•	• استعمال معايير توظيف موضوعية مبنية على الكفاءة المطلوبة (بطاقة معلومات ، دليل مرجعي للوظائف والكفاءات ......)	• عدد البطائق والدلائل المرجعية بالمقارنة مع مجموع التوظيفات.
•	• وضع آلية لحصر نسبة	• عدد الترشيحات التي تم

	النساء المرتبطة بالإعلان عن توظيف	تحليليها بصورة طبيعية • الفرق بين نسبة النساء المرشحات وعدد النساء التي تم توظيفهن
•	• السهر على الربط بين توزيع عدد النساء والرجال في التوظيفات وعدد المرشحين	• تطور أعداد ونسب المرشحين النساء حسب الوظائف المعنية
•	• الرفع من عدد عقود التداريب مع النساء للرفع من إمكانية التوظيف	• عدد النساء في كل تدريب • عدد النساء التي تم توظيفهن بعد كل تدريب
•	• الرفع من جاذبية الوظائف ذات الغالبية الرجالية للمرشحات من النساء من خلال تثمين مضامينها ومسارها المهني	• عدد النساء والرجال بالنسيبة لوظائف الغير مختلطة • عدد المرشحات والمرشحين حسب كل وظيفة تم تحديدها • عدد التوظيفات النسوية على عدد الترشيحات
•	• تفضيل توظيف النساء في حالة التساوي في الكفاءات	• تطور أعداد الجنس الأقل تمثيلية على المناصب التي يكون فيها اقل تمثيلية

•

• ملحق 15

• نموذج لائحة قيادة للموارد البشرية /لتقييم المردودية / مقاربة النوع

• أهداف تطبيق مقاربة النوع الاجتماعي في الانتقاء والتوظيف	• العمليات	• المعايير الرقمية
•	• السهر على اختيار المضامين والعناوين مع الانتباه إلى المصطلحات المرتبطة بالتقييم	• عدد إعلانات التوظيف التي تم تحليلها والمصادقة عليها
•	• هيكلة مساطر التقييم من خلال تكوين المكلفين بالتوظيف على تفضيل المساواة وكذا تخصيص بعض الوظائف للنساء	• عدد دورات التكوين المخصصة لتفضيل توظيف النساء لبعض الوظائف
• دعم تشبع المكلفين بالانتقاء والتوظيف بالخصوصيات الرجال / النساء	• وضع اختبارات نموذجية لتقييم مدى حساسية المكلفين للتمييز	• عدد المسؤولين المشاركين في هذه الاختبارات

•	• وضع ميثاق حسن السلوك في مجال التقييم لتفادي التجاوزات التمييزية	• عدد النشرات الإخبارية ومدى توزيع ثقافة المساواة داخل الإدارة
•	• خلق مجموعات عمل لمعالجة النتائج والعمل على تطوير أساليب التحسين	• نسبة المسؤولين المكلفين بالتوظيف الذين شاركوا في مجموعات العمل • عدد النساء في اللجان المختلطة
•	• وضع برامج تواصلية داخلية حول السياسة المتبعة من طرف الوزارة لدى جميع الفاعلين وممثلي الموظفين ولدى الفرق العملياتية	• نسبة المكلفين بالتوظيف المونين والذين تم اطلاعهم على مضامين هذه البرامج • عدد الأدوات الموضوعة بهذا الخصوص • عدد العمليات التواصلية ،

•

•	• تكوين وتحسيس المسؤولين والمدبرين ومصالح تجبير الموارد البشرية ومصالح التوظيف والفرقاء الاجتماعيين وممثلي الموظفين حول توظيف النساء والتوظيف والية التوفيق بين الحياة العملية والحياة الوظيفية • تعميم بعض النماذج الناجحة	•
• تكوين عدد من المسؤولين عن التوظيف لمحاربة جميع أشكال التمييز التي تم وضعها أثناء وضع مساطر التوظيف	• تذكير المسولين والمكلفين بالقواعد الضامنة لعدم التمييز خلال التوظيف	• عدد المسؤولين المكونين • عدد دورات التكوين
•	• ضمان تمثيلية متوازنة للجنسين خلال حملات التوظيف	• عدد النساء والرجال خلال الحملات
•	• استعمال معايير توظيف موضوعية مبنية على الكفاءة المطلوبة (بطاقة معلومات ، دليل مرجعي للوظائف والكفاءات ....)	• عدد البطائق والدلائل المرجعية بالمقارنة مع مجموع التوظيفات.

•	• وضع آلية لحصر نسبة النساء المرتبطة بالإعلان عن توظيف	• عدد الترشيحات التي تم تحليليها بصورة طبيعية • الفرق بين نسبة النساء المرشحات وعدد النساء التي تم توظيفهن
•	• السهر على الربط بين توزيع عدد النساء والرجال في التوظيفات وعدد المرشحين	• تطور أعداد ونسب المرشحين النساء حسب الوظائف المعنية
•	• الرفع من عدد عقود التداريب مع النساء للرفع من إمكانية التوظيف	• عدد النساء في كل تدريب • عدد النساء التي تم توظيفهن بعد كل تدريب
•	• الرفع من جاذبية الوظائف ذات الغالبية الرجالية للمرشحات من النساء من خلال تثمين مضامينها ومسارها المهني	• عدد النساء والرجال بالنسيبة لوظائف الغير مختلطة • عدد المرشحات والمرشحين حسب كل وظيفة تم تحديدها • عدد التوظيفات النسوية على عدد الترشيحات
•	• تفضيل توظيف النساء في حالة التساوي في الكفاءات	• نطور أعداد الجنس الأقل تمثيلية على المناصب التي يكون فيها اقل تمثيلية

•